



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Financování výstavby fotbalového hřiště  
Football Ground Construction Funding

Student: Bc. Radek Hruda  
Vedoucí diplomové práce: Doc. PhDr. Ing. Jan Novotný, CSc.

Ostrava 2011

### **Místopřísežné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracoval samostatně a uvedl v ní všechny použité podklady a literaturu. Přílohu č. 3 jsem samostatně doplnil.

V Němčicích 26. dubna 2011

.....

*Na tomto místě bych rád poděkoval panu Doc. PhDr. Ing. Janu Novotnému, CSc. za jeho odbornou pomoc, cenné poznatky, připomínky a věnovaný čas, čímž výrazně přispěl k vypracování této diplomové práce.*

## OBSAH

<b>1. Úvod.....</b>	<b>7</b>
<b>2. Teoretické vymezení problematiky.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1. Investice .....</b>	<b>9</b>
2.1.1. Fáze investičního procesu .....	10
2.1.2. Kritéria investičního rozhodování .....	11
<b>2.2. Klasifikace investičních projektů.....</b>	<b>12</b>
<b>2.3. Hodnocení investičních projektů.....</b>	<b>16</b>
<b>2.4. Zdroje financování .....</b>	<b>20</b>
2.4.1. Interní zdroje financování investic .....	21
2.4.2. Externí zdroje financování investic .....	24
<b>2.5. Metody a techniky výzkumu .....</b>	<b>31</b>
<b>3. Analýza prostředí a zdroje financování .....</b>	<b>34</b>
3.1. Charakteristika vybrané oblasti .....	34
3.2. Analýza makroprostředí .....	35
3.3. Analýza mikroprostředí .....	40
3.4. SWOT analýza .....	46
3.5. Zdroje financování .....	48
<b>4. Analýza financování výstavby fotbalového hřiště .....</b>	<b>53</b>
4.1. Obsah projektu .....	53
4.2. Rozpočtové náklady .....	57
4.3. Vyčíslení jednotlivých nákladů .....	58
<b>5. Shrnutí výsledků šetření .....</b>	<b>63</b>
<b>6. Závěr.....</b>	<b>65</b>
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	66
SEZNAM ZKRATEK .....	68
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE .....	69
SEZNAM PŘÍLOH .....	70

# 1. Úvod

Sport je mimořádně významným společenským fenoménem. Dotýká se stále širšího okruhu obyvatelstva, sílí jeho dimenze ekonomická, kulturní, zdravotní, sociální, ale i edukační, volnočasová a relaxační. Podíl na sportovním životě výrazně spoluutváří koncepci soudobého zdravého životního stylu. Právě sport se v soudobé společnosti stává významným prvkem, který se ve vzrůstající míře podílí na vnímání a rozvoji sociální identity v dimenzi lokální, regionální, národní i evropské.

Vztah ke sportu určují u dětí mladého věku do značné míry rodiče, proto je zřejmé, že investice do sportovních aktivit jsou u dětí v jejich budoucím životě stejně důležité jako např. investice do vzdělání. Vědecké výzkumy prokazují, že čas strávený pohybem je jedním z nejlepších způsobů využití volného času. Sport rovněž pozitivně ovlivňuje formování charakteru a přináší nové impulsy do života.

S rostoucím zájmem o sport se zvyšují také nároky na sportovní zařízení, vybavení či jejich úroveň a kvalitu. Z tohoto důvodu se také množí projekty na budování sportovních zařízení, víceúčelových hřišť, sportovních hal apod., které mají uspokojit poptávku po sportovním vyžití. Budování takovýchto projektů je finančně velmi náročné a samotné sportovní kluby a oddíly, které plánují vybudování či rekonstrukce sportovních zařízení nedisponují dostatkem finančních prostředků, proto se obracejí se žádostmi o dotace na různé dotační fondy, ať už státní nebo evropské.

Diplomová práce se zabývá financováním výstavby fotbalového hřiště. Cílem diplomové práce je provést analýzu prostředí a navrhnout způsob financování výstavby fotbalového hřiště. Tato práce se bude opírat o odborné publikace, internetové zdroje, informace a data budou čerpány také z legislativy.

Diplomovou práci na toto téma jsem se rozhodl vypracovat z toho důvodu, že sám jsem členem fotbalového klubu v Němčicích nad Hanou a mám osobní zájem na tom, aby došlo k rekonstrukci stávající hrací plochy a tím ke zkvalitnění celého sportovního areálu. Jsem přesvědčen o tom, že lepší podmínky pro hráče budou znamenat kvalitnější výkony a s tím související lepší výsledky, které povedou jak ke spokojenosti všech zainteresovaných osob z vedení klubu, hráčů i fanoušků, tak k přílivu potenciálních sponzorů.

V diplomové práci budou teoreticky popsány investice, klasifikace investičních projektů, jejich hodnocení a také rozdělení zdrojů, ze kterých mohou být investice financovány. Pomocí PESTLE analýzy bude charakterizováno makroprostředí města Němčice nad Hanou, ve kterém má dojít k realizaci daného projektu. Součástí práce bude důkladně provedená SWOT analýza fotbalového klubu. V diplomové práci bude také podrobně popsán projekt výstavby fotbalového hřiště s vyčíslením jednotlivých položek nákladů.

## 2. Teoretické vymezení problematiky

Investiční rozhodování je jedním z nejdůležitějších druhů manažerských rozhodnutí. Rozhodování o přijetí či zamítnutí investičních projektů dlouhodobě ovlivňuje budoucí vývoj a prosperitu podniku, v tomto případě sportovního klubu. Nesprávně zaměřená či neefektivní investice může způsobit značné finanční problémy a ztrátu konkurenceschopnosti.

### 2.1. Investice

Odborná literatura nahlíží na pojem investice různě. „Z makroekonomického pohledu představují investice užití dnešních úspor, při němž se investor vzdává současné spotřeby za účelem dosažení vyšší budoucí spotřeby. Z podnikového hlediska lze investice definovat jako peněžní výdaje, u nichž se očekává jejich přeměna na budoucí peněžní příjmy během delšího časového úseku.“<sup>1</sup> Delším časovým úsekem máme na mysli období delší než jeden rok.

V ekonomické teorii bývá pojem investice charakterizován jako odložená spotřeba. Investování chápeme jako pořízení takového aktiva, které v budoucnosti přinese svému vlastníkovi určitý ekonomický prospěch. Investiční činnost je ve veřejném i soukromém sektoru zaměřena především na obnovu a rozšíření hmotného a nehmotného investičního majetku.

*„Každý rolník ví, že jak zaseje, tak i sklídí. Rolník je podnikatelem, který investuje a sklízí plody svých investic. Pro každého podnikatele platí, že podle toho jak investuje, se může těšit na výsledky svého podnikání. Špatné investice znamenají ztráty, dobré investice vedou k zisku“*<sup>2</sup>

Investování do určitého aktiva by mělo vlastníkovi přinést prospěch vyjádřitelný penězi, a to buď přímo, ve formě zhodnocení investice a výnosů plynoucích z vlastnictví investice, nebo také nepřímo. Příkladem může být synergický efekt (úspora nákladů, růst zisku, zvýšení obrátu, apod.) nebo také konkurenční výhoda (pořízení nové technologie, know-how, apod.). Investice mohou mít také jiný efekt. Typickým příkladem jsou investice do veřejného sektoru, kdy budoucí prospěch spočívá především v poskytnutí služeb pro občany (např. zajištění bezpečnosti občana, možnosti sportovního vyžití občanů aj.).

---

<sup>1</sup> VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*, (2006), s. 15.

<sup>2</sup> MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku*, (2009), s. 357.



### 2.1.1. Fáze investičního procesu

Příprava a realizace podnikatelských projektů je základní formou naplňování zvolené podnikatelské strategie firmy. Kvalitní příprava těchto projektů je přitom jedním z primárních předpokladů dosažení podnikatelského úspěchu v náročných podmínkách tržní ekonomiky. Je zřejmé, že dosáhnout žádoucí kvality přípravy projektů není snadné, neboť zahrnuje činnosti vysoce náročné jak na potřebné znalosti, tak i na vynaložený čas.

Kvalitní příprava a následné realizace investičních projektů je jednou ze základních podmínek úspěchu v oblasti dlouhodobého strategického rozvoje podniku, a proto je třeba celému procesu věnovat náležitou pozornost. Jak uvádí Dluhošová (*Finanční řízení a rozhodování podniku*, 2006) ve své publikaci, celý proces lze rozdělit do tří základních fází:

#### **Předinvestiční fáze**

Plánování investičních akcí je jednou z nejsložitějších a mnohostranných činností podnikového managementu. Vychází z dlouhodobých strategických cílů podniku, hledá způsoby a cesty jak tyto cíle splnit, hledá zdroje pro zamýšlené investiční akce, sestavuje kapitálové rozpočty, hledá použití pro volné finanční zdroje, tj. vyhledává investiční příležitosti, hodnotí efektivnost investičních projektů a vybírá nejefektivnější z nich, hodnotí uskutečněné investiční projekty aj.

Předinvestiční příprava je základním předpokladem dobré realizace investičního projektu a jeho úspěšného fungování. Projekt je nutné identifikovat a zpracovat všechny dostupné informace o jednotlivých podnikatelských příležitostech. Výsledkem vyhodnocení získaných příležitostí je vytvoření portfolia projektů, které se jeví pro podnik zajímavé a efektivní. Předběžný výběr projektů slouží jako základ pro finální rozhodnutí o realizaci či zamítnutí projektu. Součástí předinvestiční fáze je také technicko-ekonomická studie proveditelnosti, která představuje podrobné zpracování projektu. Tato studie by měla poskytnout podklady a informace potřebné pro rozhodnutí o realizaci investičního projektu. Jsou v ní uvedeny informace, postupy výpočtu a hodnocení dle fází investičního procesu, týkající se technických a finančních požadavků projektu. Celá studie pochopitelně vychází ze situace na trhu a její prognózy. [Dluhošová, 2]

## **Investiční fáze**

Zahrnuje činnosti, které tvoří náplň vlastní realizace projektu od jeho zadání až po uvedení do provozu. Předpokladem možnosti vlastní realizace investiční fáze projektu je vytvoření právních předpokladů, získání finančních prostředků a vytvoření projektového týmu.

Základní etapy této fáze zpravidla tvoří: zpracování úvodní projektové dokumentace, zpracování realizační projektové dokumentace, rozhodnutí o zahájení výstavby, realizace výstavby, zkušební provoz a uvedení do provozu. [Dluhošová, 2]

## **Provozní fáze**

Provozní fáze představuje období, během něhož jsou na investičním technologickém celku produkovány výrobky a služby. O úspěšnosti celkového průběhu této fáze významně rozhoduje kvalita přípravného procesu ve fázi předinvestiční a úroveň zpracování technicko-ekonomické studie. V této fázi jsou generovány finanční toky, jejichž výše a stabilita v porovnání s investičními výdaji rozhoduje o souhrnné ekonomické efektivnosti investice. [Dluhošová, 2]

### **2.1.2. Kritéria investičního rozhodování**

Existuje celá řada přístupů k rozhodování, které závisí především na charakteru problémů, čase a na schopnostech manažera. Rozhodování je proces, s jehož pomocí chce manažer dosáhnout požadovaného stavu. Kritéria investičního rozhodování lze rozdělit podle výsledného efektu investice, na který se při svém hodnocení zaměřují.

- **Peněžní kritéria** se zabývají hodnocením očekávaných investičních peněžních toků. Patří sem např. čistá současná hodnota, index čisté současné hodnoty, vnitřní výnosové procento, prostá a diskontovaná doba návratnosti.
- **Nákladová kritéria** se orientují na hodnocení očekávaných úspor nákladů, které mají investice přinést. Přicházejí v úvahu při rozhodování mezi vzájemně se vylučujícími projekty pouze v případě, kdy investiční peněžní toky nelze odhadnout, nebo jsou pro oba projekty stejné. Příkladem je kritérium diskontovaných nákladů projektu.
- **Zisková kritéria** vychází z hodnocení očekávaného výsledku hospodaření dosaženého pomocí investice. Proti nákladovým lze zisková kritéria použít nejen při rozhodování

mezi vzájemně se vylučujícími projekty, ale i při rozhodování o tom, zda má být projekt vůbec realizován. Nedostatek těchto kritérií vychází z omezení vypovídací schopnosti zisku jako měřítka hodnocení efektu jeho činnosti. Jako příklad lze uvést kritérium průměrné výnosnosti projektu. [Marek, 9]

## **2.2. Klasifikace investičních projektů**

Z důvodu volby metody hodnocení efektivnosti investic a stanovení řídicí úrovně se klasifikují investiční projekty do několika skupin. Typ projektu tedy předurčuje volbu ekonomického kritéria hodnocení. Některé investice je nutné provést bez ohledu na jejich efektivnost, např. z ekologických důvodů. U některých investic stačí porovnat investiční výdaje s úsporami výrobních nákladů, které přinesou. U jiných je zase nutné provést podrobné i marketingové analýzy. „Investiční projekty lze členit podle řady různých kritérií. V následující části budou uvedena hlediska, která lze považovat za základní a nejvýznamnější.

### **2.2.1 Podle vlivu na podnikovou ekonomiku**

*Náhrada zařízení* - jde obvykle o nezbytnou náhradu opotřebovaného zařízení, provádí se bez zvláštních analýz a rozhodovacích procesů.

*Výměna zařízení za účelem snížení nákladů* - jedná se o výměnu provozuschopného, ale zastaralého zařízení, na němž je výroba příliš nákladná. Výměna musí být zdůvodněna podrobnější analýzou, obvykle srovnáním investičních výdajů na výměnu výrobního zařízení s úsporou výrobních nákladů. Rozhodovací úroveň je obvykle stanovena podle výše výdajů na investice.

*Expanze dosavadního výrobku a rozšíření trhu* - rozhodnutí je komplexnější a vyžaduje i průzkum trhu (odhad poptávky a budoucí ceny výrobku). Rozhodnutí je v rukou vyšších stupňů řízení.

*Vývoj, výroba a prodej nového výrobku a expanze na nové trhy* - vývoj a zavedení nového výrobku je vysoce nákladná a při tom riziková záležitost, stejně jako expanze na nové trhy. Proto

se vyžaduje detailní analýza a používají se náročné metody. Hodnocení schválení je obvykle v rukou vrcholového řídicího orgánu a celá akce bývá přímo součástí strategického plánu.

*Ostatní investiční projekty* - zde patří všechny ostatní projekty, jako např. budování parkoviště nebo výstavba administrativní budovy. To, jak se posuzují a kdo o nich rozhoduje, závisí na jejich velikosti.

### 2.2.2 Z hlediska účetnictví

*Finanční investice* - nákup dlouhodobých cenných papírů (obligací, zástavních listů, dlouhodobých směnek), vklady do investičních a jiných společností (účasti, podílové listy), dlouhodobé půjčky aj. s cílem obchodovat s nimi a získat úroky, dividendy, podíly na zisku nebo kapitálový výnos.

*Hmotné investice* - vytvářejí nebo rozšiřují výrobní kapacitu podniku; jde o výstavbu nových budov, staveb, dopravních cest, o nákup pozemků (vše bez ohledu na pořizovací cenu), strojů, výrobního zařízení, dopravních prostředků potřebných k další výrobě (s pořizovací cenou vyšší než 40 tis. Kč a dobou použitelnosti delší než jeden rok).

*Nehmotné investice* - nákup know-how, licencí, softwaru, autorských práv, dále výdaje na výzkumné a vývojové činnosti, na vzdělání, sociální rozvoj, výdaje na založení podniku a podobně. Pokud mají nehmotné investice cenu nižší než 60 tis. Kč, zahrnuje se jejich cena přímo do provozních nákladů.

### 2.2.3 Podle vzájemného vlivu projektů

*Substituční* - vzájemně se vylučují projekty, u nichž přijetí jednoho vylučuje přijetí druhého, a to pouze z důvodů technologických, a nebo jejich možné využitelnosti, nikoliv z nedostatku investičních prostředků pro oba projekty (např. podnik potřebuje novou výrobní linku a volí mezi dvěma dodavateli různých linek).

*Nezávislé* - může (ale nemusí), být přijato více projektů najednou (např. projekt nákupu informačního systému stavební firmy nevylučuje nákup nového jeřábu).

*Komplementární* - vzájemně se doplňující projekty, u nichž přijetí jednoho projektu podporuje přijetí druhého. U těchto projektů je třeba dbát na vazby vzájemně ovlivňující se (ne)úspěšnosti.

#### 2.2.4 Podle vztahu k rozvoji podniku

*Rozvojové investice* - zvyšují stávající schopnost podniku produkovat nebo prodávat výrobky nebo služby (rozšířená reprodukce).

*Obnovovací investice* - představují náhradu zastaralých zařízení (prostá reprodukce).

*Regulatorní investice* - musí být realizovány, aby mohl podnik dále fungovat. Tyto projekty jsou obvykle zaměřeny na ochranu a zlepšení životního prostředí, zvýšení bezpečnosti práce apod.

#### 2.2.5 Podle věcné náplně

*Investiční* - v užším slova smyslu nové výrobní zařízení (cílem a výsledkem je pořízení nebo reprodukce hmotného majetku).

*Nový produkt* - komplex aktivit, jejichž výstupem je prodej nového výrobku nebo služby (výzkum, vývoj, zajištění výroby a prodeje).

*Organizační změna* - změna organizační struktury a systému řízení firmy, často spojená s hlubší restrukturalizací podniku vynucenou a vyvolanou nutností zlepšit ekonomickou efektivnost v rámci konkurenčního boje.

*Inovace IS/IT* - modernizace technologických prostředků používaných v systémech řízení a pro přenos informací.

*Projekty koupě firmy* - nákup firmy za účelem zlepšení postavení firmy na trhu v důsledku realizace synergických (provozních, finančních) efektů.

*Enviromentální projekty* - projekty, do kterých je třeba investovat v návaznosti na vývoj legislativy v oblasti bezpečnosti práce, ochrany zdraví, ochrany životního prostředí apod.

### 2.2.6 Podle výchozích podmínek realizace

*Na zelené louce* - projekt nového podniku nebo projekt v samostatně vyčleněné organizaci mateřského podniku tak, že neovlivňuje jiné činnosti podniku.

*V zavedeném podniku* - projekty v již fungujících podnicích, u nichž je třeba brát v úvahu vzájemné vazby s ostatní činností podniku.

### 2.2.7 Podle způsobu financování

*Nezadlužený projekt* - projekt je financován výhradně z vlastních zdrojů.

*Zadlužený projekt* - zdroje k financování projektu jak vlastní zdroje, tak i cizí zdroje.

### 2.2.8 Podle typu peněžního toku

*Konvenční* - po počátečním období kapitálových výdajů následují období s převahou provozních příjmů. Projekt s konvenčními peněžními toky je takový projekt, u něhož po vstupním výdaji následuje tok pozitivních čistých příjmů (- + + +) nebo v případě, že se vstupní kapitálový výdaj protáhne na několik let, má peněžní tok tuto formu (- - + +).

*Nekonvenční* - ke změnám kladných a záporných peněžních toků dochází vícekrát, např. nutné rekultivační práce po skončení těžby nebo nutná údržba zařízení po určitém období provozu, která může způsobit jednorázové investice nebo snížení příjmů. Průběh nekonvenčních peněžních toků je pak možno znázornit např. v této formě (- + - +).

### 2.2.9 Podle doby výstavby

*Jednoleté investice* - investiční zařízení je postaveno během jednoho roku.

*Víceleté investice* - doba výstavby je delší než jeden rok.

### 2.2.10 Podle výchozích podmínek realizace

*Na zelené louce* - projekt nového podniku nebo projekt v samostatně vyčleněné organizaci mateřského podniku tak, že neovlivňuje jiné činnosti podniku.

*V zavedeném podniku - projekty v již fungujících podnicích, u nichž je třeba brát v úvahu vzájemné vazby s ostatní činností podniku.*<sup>3</sup>

### **2.3. Hodnocení investičních projektů**

Pro výběr a realizaci investičních projektů se používá řada kritérií hodnocení investičních projektů. Tato kritéria jsou založena na porovnání investičních výdajů, které je nutné vynaložit na projekt a ekonomických efektů, které realizací investice vzniknou. *„Nezbytným předpokladem správného hodnocení je vymezení předmětu hodnocení, tedy určení hranic systému vstupů, výstupů, prostředků a zdrojů investičního celku. Pro správné hodnocení je nutné stanovit srovnávací základny hodnocení. Hodnocení vychází z porovnání výchozího stavu, tedy situace, v níž by nedošlo k realizaci investice a cílového stavu s dopadu realizace investice. Efekty realizace investice jsou stanoveny na změnovém principu, což znamená, že jsou vyvozovány z rozdílu těchto stavů. Rovněž je nezbytné určit moment, ke kterému má být vyhodnocení vztaženo.*“<sup>4</sup>

Kritéria hodnocení mohou být členěna podle různých aspektů. Na následujícím obrázku je uvedeno členění podle faktoru času (statická, dynamická) a dle formy ekonomického efektu projektu (účetní, finanční toky).

---

<sup>3</sup> DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*, (2006), s. 118.

<sup>4</sup> DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*, (2006), s. 124.

**Obrázek 2.3: Členění ekonomických kritérií hodnocení investičních projektů**



Zdroj: DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*, (2006), s. 125.

U účetních kritérií je efektem účetní veličina, jako jsou náklady a zisk. Základem jsou údaje z výkazu zisků a ztrát. U kritérií, která jsou založena na nákladovém přístupu, se za výsledný efekt z projektu považuje úspora nákladů. U kritérií na bázi zisku je efektem některá z variant vyjádření zisku, jako je hrubý a čistý zisk. Výhodou tohoto postupu je relativně snadná dostupnost a propočet účetních dat. Použití účetních efektů je spojeno s řadou nedostatků, neboť se vychází z účetních veličin, nikoliv z relativních peněžních toků.

U kritérií vycházejících z finančních toků jsou efekty projektu vyjádřeny pomocí příjmů a výdajů. Základem jsou skutečné finanční toky spojené s realizací projektu. Tyto finanční toky jsou vyjádřeny nejčastěji jako rozdíl provozních příjmů a kapitálových (investičních) výdajů. Vlastní obsah finančních toků závisí na typu kritéria a způsobu financování projektu.

Rozdíl mezi statickými a dynamickými kritérii spočívá v tom, zda je zohledněn faktor času. U statických kritérií zohledněn není a vychází se z nominálních hodnot. U dynamických kritérií zohledňován je, jsou to kritéria založená na současné hodnotě, tedy diskontování budoucích příjmů a výdajů z investičních projektů. Je nutno poznamenat, že tato terminologie není nejlépe zvolena. Správnější by bylo označení nominální a diskontovaná kritéria. [Dluhošová, 2]



### 2.3.1. Peněžní toky investice

Peněžní toky investice tvoří veškeré příjmy a výdaje, které daný projekt vytváří během svého života, tj. v průběhu nákupu investičního zařízení, při jeho vlastním fungování v období jeho provozu a při likvidaci. Stanovení peněžních toků investičních projektů je klíčové pro správné vyhodnocení efektivnosti investice. „*Vychází se z predikce hodnot peněžních toků v období životnosti investice. Volné peněžní toky FCF projektu tvoří veškeré příjmy a výdaje, které jsou investičním projektem generovány, resp. vyvolány během životnosti, tzn. v době výstavby, provozu a ve fázi likvidace.*“<sup>5</sup> Při stanovení peněžních toků je důležité uvědomit si, že minulé peněžní toky, které byly již vynaloženy a jsou výsledkem minulých investičních finančních rozhodnutí, tzv. utopené náklady nemohou být brány v úvahu při rozhodování a nových investicích. Příjmy a výdaje, které určují rozhodování o investičním projektu, jsou pouze ty, které znamenají změnu oproti situaci před realizací projektu. Pro stanovení relevantních peněžních toků se uplatňuje tzv. změnový přírůstkový princip. V úvahu je brán vždy rozdíl dvou stavů – cílového stavu vyvolaného realizací investičního projektu a stavu výchozího, před realizací. [Dluhošová, 2]

### 2.3.2. Stanovení nákladu kapitálu

Náklady na kapitál jsou klíčovým faktorem při posuzování projektů pomocí kritérií založených na faktoru času. Náklady na kapitál rozumíme výdaje na pořízení dlouhodobého hmotného, nehmotného majetku a výdaje na přírůstek čistého pracovního kapitálu.

Kapitálové výdaje tvoří zejména:

- pořizovací cena investice (nákupní ceny plus veškeré pořizovací aj. náklady)
- zvýšení čistého pracovního kapitálu (zvýšení oběžného majetku minus zvýšení krátkodobých rezerv)
- výdaje spojené s prodejem a likvidací nahrazovaného investičního majetku (příjmem se investiční náklady snižují), daňové vlivy aj. [Synek, 14]

---

<sup>5</sup> DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*, (2006), s. 126.

### 2.3.3. Doba životnosti investičního projektu

Jedná se o významnou charakteristiku investice, představuje období provozu investice, pro které se provádí odhad budoucích peněžních toků. Je nutné rozlišovat technickou a ekonomickou dobu životnosti projektu. Technická doba životnosti souvisí s fyzickým opotřebením zařízení. Ekonomická životnost projektu je ovlivněna zejména ekonomickou využitelností produktů investice, tedy délkou doby reálné poptávky po produktech. Ekonomickou životnost je ovlivňována celou řadou aspektů (např. délkou životního cyklu výrobku, technickým pokrokem). Ekonomická životnost nemůže být delší než technická. [Dluhošová, 2]

### 2.3.4. Čistá současná hodnota projektu

*„Hodnota projektu se dá stanovit na bázi principu současné hodnoty. Aby byl vyjádřen přínos realizace projektu, vychází se z toho, že od současné hodnoty provozních příjmů se odečítá současná hodnota kapitálových výdajů vynaložených na investici.“<sup>6</sup>*

Jedná se o dynamickou metodu vyhodnocování efektivnosti investic, která za efekt z investice považuje peněžní příjem z investice, jehož základ tvoří očekávaný zisk po zdanění, odpisy, eventuálně příjmy. Čistá současná hodnota se v současnosti považuje za jeden z nejvhodnějších přístupů k vyhodnocování investičních projektů. Mezi její přednosti patří fakt, že respektuje faktor času, efektem z investice je celý peněžní příjem z investice, nejen účetní zisk, zahrnuje také příjmy po celou dobu životnosti investice. Za určitou nevýhodu lze považovat možnost umělého nadhodnocování projektu tím, že se stanoví delší doba životnosti projektu než odpovídá reálným podmínkám.

Jde tedy o nejpřesnější metodu rozhodování o investicích, která je založena na respektování faktoru času. Čistá současná hodnota vyjadřuje v absolutní výši rozdíl mezi aktualizovanou hodnotou peněžních příjmů z investice a aktualizovanou hodnotou kapitálových výdajů na investice. Jedná se tedy o rozdíl v diskontovaných peněžních tocích. [Marek, 9]

---

<sup>6</sup> DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*, (2006), s. 128.

## 2.4. Zdroje financování

Hlavním úkolem, který musí být splněn při výstavbě fotbalového hřiště, je zajištění potřebných finančních zdrojů, bez kterých by projekt nebyl realizovatelný. Příprava investičních projektů je spojena s investičním a finančním rozhodnutím. Výsledkem investičního rozhodnutí je odpověď na otázku, zda do projektu investovat či nikoliv. Finanční rozhodnutí navazuje na investiční rozhodnutí v případě, že je rozhodnuto o přijetí projektu. Výsledkem je odpověď na otázku, z jakých zdrojů projekt financovat, aby byl finančně zajištěn, v čase stabilní a zároveň byly vynaloženy optimální náklady na kapitál.

Mezi oběma rozhodnutími existuje úzký vztah. „*Investiční rozhodnutí souvisí s technickou koncepcí a věcnou náplní investičního projektu, přitom se jeho úspěch odvíjí od konkurenceschopnosti výrobků nebo služeb, jejichž realizace znamená generování pozitivních příjmů z projektu. Finanční rozhodnutí je významné pro životaschopnost projektu a ekonomickou efektivnost.*“<sup>7</sup>

Struktura financování projektu by měla být navržena tak, aby byla zajištěna stabilita financování projektu s co nejnižšími náklady na zdroje. Následující obrázek zobrazuje členění zdrojů dle jejich původu (interní a externí) a vlastnictví (vlastní a cizí).

**Obrázek 2.4: Klasifikace zdrojů financování**

Hledisko původu zdrojů	Hledisko vlastnictví	
	Vlastní zdroje	Cizí zdroje
Interní zdroje	nerozdělený zisk	
	odpisy	
	Δ ČPK	
Externí zdroje	vklady vlastníků	úvěry investiční, provozní, dodavatelské
	dotace	emitované dluhopisy
	dary	leasing, směnky

Zdroj: DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční rozhodování a řízení podniku*, (2006), s. 123.

<sup>7</sup> DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční rozhodování a řízení podniku*, (2006), s. 123.

### 2.4.1. Interní zdroje financování investic

Financování pomocí interních finančních zdrojů se obvykle nazývá samofinancováním. Samofinancování je v průmyslově vyspělých zemích i v České republice dominantní formou financování investic. Výhodou této varianty financování je, že nevznikají náklady na externí kapitál, nezvyšuje se stupeň zadlužení firmy a tím se tedy snižuje finanční riziko firmy. Nevýhodou je fakt, že zisk jako ekonomická veličina může být nestabilním zdrojem a je také dražším zdrojem financování.

#### **Odpisy**

Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku představují část ceny tohoto majetku, která se systematickým způsobem v průběhu životnosti zahrnuje do provozních nákladů podniku. Jsou přirozeným, stabilním a rozhodujícím zdrojem interního financování podniku pro obnovu dlouhodobého majetku. Jsou nástrojem peněžního vyjádření opotřebení dlouhodobého majetku, a to jak z hlediska fyzického, tak i z hlediska morálního. Jejich další funkce spočívá v zabezpečení přenosu ceny dlouhodobého majetku do nákladů, a tím postupném snižování výše tohoto majetku v aktivech. Úlohou odpisů je také finančně zajistit do značné míry obnovu dlouhodobého majetku. [Marek, 9]

Průběh opotřebení vyjadřují odpisy pouze přibližně, zejména pokud se to týká morálního opotřebení dlouhodobého majetku. Skutečné, reálné opotřebení je velice individuální, závisí nejen na kategorii dlouhodobého majetku, ale také na konkrétním způsobu jeho využití ve výrobním procesu.

*„Vyjádřit co nejreálněji celkové opotřebení dlouhodobého majetku mají za cíl především účetní odpisy. Daňové odpisy jsou spíše nástrojem finanční politiky státu, méně reflektují konkrétní reprodukční procesy v podniku a silně ovlivňují investiční aktivity podniku.“<sup>8</sup>*

Odpisy jsou významnou součástí nákladů podniku. Jakou součástí provozních nákladů ovlivňují výši podnikového zisku a tím i základ zdanění. Prostřednictvím odpisů lze výrazně ovlivnit vykazovaný výsledek hospodaření podniku, jeho rentabilitu, daň z příjmu, a tím i příjmy státního rozpočtu.

---

<sup>8</sup> MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku*, (2009), s. 403.

Odpisy jako výrazný, dokonce dominantní zdroj interního financování, plně potvrzují i statistické údaje o financování kapitálových výdajů nefinančních korporací. Podíl odpisů na interních zdrojích amerických nefinančních korporací, se v 90. letech minulého století pohyboval mezi 70 až 90 %. [Block, 1]

Odpisy nejsou závislé na stupni efektivnosti podnikání, pokud úroveň tržeb je alespoň taková, že pokryje náklady na činnost podniku. Za určitých podmínek může teoreticky dojít k tomu, že prostřednictvím odpisů lze financovat nejen obnovu dlouhodobého majetku, ale částečně i jeho rozšíření. Tento jev bývá nazýván reprodukčním efektem odpisů, efektem z využívání uvolněného kapitálu, Ruchtiho či Domarovým efektem. Jeho základní myšlenka je postavena na tom, že objektivně existuje časový nesoulad mezi tvorbou zdrojů pomocí odpisů a potřebami obnovy dlouhodobého majetku. [Vlachynský, 17]

Velikost odpisu dlouhodobé majetku v průběhu jednotlivých let jeho životnosti je závislá na vybrané metodě odepisování. Výběr metody je u daňových odpisů omezen zákonem, pro účetní odpisy může podnik volit libovolnou metodu odepisování, ať už jde o metodu lineární, degresivní, progresivní nebo nerovnoměrnou. Při odepisování staveb a budov se v praxi lze setkat s lineárním odepisováním majetku. V případě odepisování ostatního hmotného majetku se v praxi využívají zrychlené metody odepisování, které znamenají pro firmu rychlejší obnovu a modernizaci jeho majetku a tím podněcují inovační aktivitu. Výhodou zrychleného odepisování je nižší zisk a tím i nižší základ daně v prvních letech odepisování. Na konci životnosti majetku je zisk vyšší a zvyšuje se také daňový základ. Většina podniků v ČR upřednostňuje co nejrychlejší odepisování majetku v počátečních letech životnosti. [Marek, 9]

## **Nerozdělený zisk**

Nerozdělený zisk bývá obvykle považován za druhý nejvýznamnější interní zdroj financování podnikových investic. Obecně jej lze definovat jako tu část disponibilního zisku (zisku po zdanění), která zůstává v podniku k dispozici po provedení přidělů do fondů ze zisku, dividend, či podílů na zisku a tzv. ostatních použití zisku (např. na úhradu ztrát minulého období).

Rozdělování zisku podniku je v podstatě dáno jednak zákonnými pravidly (zákon o daních z příjmů, obchodní zákoník), jednak rozhodnutím vlastníků (valné hromady u akciové společnosti, společníků apod.). Tvorbu nerozděleného zisku u akciové společnosti ukazuje následující schéma:

Výsledek hospodaření běžného roku před zdaněním

---

- Daň z příjmu
  - Příděl rezervnímu fondu
  - Úhrada ztráty minulých let
  - Příděly event. jiným fondů, ze zisku podle stanov a.s. (např. sociální fond)
  - Úhrada tantiém
  - Výplata dividend
  - Ostatní použití zisku (např. na zvýšení základního kapitálu aj.)
  - = Nerozdělený zisk běžného roku
  - + Nerozdělený zisk z minulých let (počátkem roku)
- 
- = Nerozdělený zisk z minulých let (koncem roku)

*Zdroj: MAREK, P. Studijní průvodce financemi podniku, (2009), s. 416.*

Jestliže se nerozdělený zisk používá k samofinancování podnikového rozvoje, zvyšuje se tak vlastní kapitál podniku. V tomto případě se často hovoří o zjevném samofinancování, které je zachyceno v bilanci podniku. Opakem je skryté financování, kdy se vytvářejí při sestavování bilance nevykazované rezervy (např. podhodnocením podnikového majetku, nebo naopak nadhodnocením závazků podniku).

Přednosti samofinancování pomocí nerozděleného zisku spočívají v tom, že se nezvyšuje počet akcionářů či věřitelů a tím i kontrola nad činností managementu. Nevznikají náklady emise, snižuje se finanční riziko z vyššího zadlužení. Samofinancování umožňuje i financování investic s vyšším rizikem, na které je obtížné zajistit externí zdroje financování. [Marek, 9]

## 2.4.2. Externí zdroje financování investic

Externí (cizí) zdroje jsou mnohem rozmanitější, než zdroje interní. Souvisí to s rozvojem a inovacemi na finančních trzích. Cizí zdroje financování jsou jedinou možností pro financování investic nově vznikajícími firmami a je také nutno zmínit, že se bez nich obejde málokterý podnik. Externí financování umožňuje přesněji reagovat a potřebné změny podnikového majetku a v souvislosti se změněnou situací na trhu, umožňuje také rychlejší a rozsáhlejší tvorbu podnikového kapitálu.

Externí financování umožňuje zvyšování efektivnosti podnikání, růst rentability vlastního kapitálu a tím i tržní ceny akcie. Ale je třeba si uvědomit, že zapojením cizích zdrojů financování s sebou přináší rizika i problémy. Zvyšuje se počet společníků (akcionářů) či věřitelů. Zvyšují se náklady podniku, ať už to jsou náklady na emisi cenných papírů nebo úrokové náklady. Zároveň se zvyšují nároky na udržování likvidity podniku, aby mohl podnik splácet své závazky. [Marek, 9]

Hlavním zdrojem cizího kapitálu pro financování investic jsou zpravidla bankovní úvěry. Banky při jednání o úvěru vyžadují podrobný podnikatelský záměr spolu s rozpočtem. Podnik musí zdůvodnit účel půjčky, stupeň zadlužení, schopnost splácet úroky a půjčku, záruky pro případ, že podnik zanikne nebo přeruší činnost.

„Hlavní důvody využívání externích zdrojů financování investic:

- investor nedisponuje dostatečně velkým vlastním kapitálem nezbytným k financování zamýšlené investice;
- použitím „vlastního“ kapitálu, např. novou emisí akcií, přibíráním společníka apod., rozředí původní vlastník své rozhodování a řídicí pravomoci, což u půjčky nenastává;
- cizí kapitál je všeobecně levnější než vlastní kapitál, a to z důvodu nižší úrokové míry bank, než je např. míra výnosnosti akcií, a tzv. daňového efektu (daňového štítu).

Jestliže byly uvedeny důvody pro použití externích zdrojů, je nutné zmínit několik aspektů, které hovoří proti využívání těchto zdrojů při pořizování investic. Jsou to zejména tyto skutečnosti:

- cizí kapitál zvyšuje zadluženost podniku a tím snižuje jeho finanční stabilitu a jistotu; zadluženost je zvláště nebezpečná při poklesu výroby popř. zakázek (např. v období všeobecné recese); zatímco zadlužený podnik při poklesu odbytu není schopen splácet dluhy, často ani úroky z dluhů, podnik pracující jen s vlastním kapitálem toto období přežije; vysoce zadluženému podniku v období poklesu výroby (zakázek) hrozí bankrot;
- každý další dluh je dražší a je obtížnější jej získat, neboť banky a jiní věřitelé se bojí o svůj kapitál; vyšší úroková míra, kterou věřitelé požadují, snižuje a nakonec i neguje efekt finanční páky;
- pro některé finanční obory je cizí kapitál obtížně dostupný vzhledem k charakteru jejich činnosti (leasingové společnosti, poradenské firmy aj.).<sup>9</sup>

Existuje mnoho druhů dlouhodobých finančních zdrojů, které podniky využívají k různým účelům. Nejobvyklejšími formami externích zdrojů financování investic jsou:

- akcie,
- dluhopisy,
- ostatní dlouhodobé a střednědobé úvěry,
- finanční leasing,
- dotace ze státního rozpočtu.

## **Emise akcií**

Akcie je cenný papír, který dává jeho majiteli práva na vlastnický podíl na podnikovém kapitálu. Majitel akcie se podílí na řízení akciové společnosti nepřímo hlasováním o rozhodujících strategických otázkách (např. o rozdělování zisku, zvyšování či snižování akciového kapitálu apod.). Dále má právo na část zisku ve formě dividendy, na majetkový zůstatek při likvidaci a na nakupování akcií při jejich další emisi.

Existuje celá řada různých druhů akcií. Z hlediska financování je významné členění akcií podle rozsahu práv akcionářů na kmenové a prioritní akcie.

---

<sup>9</sup> VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*, (2006), s. 285.



*Kmenové akcie* jsou charakteristické tím, že majitel pobírá plnou dividendu a má právo zúčastnit se hlasování na valné hromadě. Z hlediska financování podniku mají kmenové akcie přednost v tom, že nemají, na rozdíl od dluhů, určené datum splatnosti, že nevyžadují platby majitelům ve formě úroků a jsou obvykle snadněji prodejné než akcie prioritní. Jejich nevýhodou však je, že rozšiřují hlasovací právo a tím i kontrolu o další akcionáře, jejich emitování je spojeno s vyššími náklady než u prioritních akcií.

*Prioritní akcie* jsou charakteristické stálou výší dividend bez ohledu na zisk, ale naproti tomu jejich majitelé obvykle nemají hlasovací právo. Při poklesu rentability podniku je vlastnictví prioritních akcií pro jejich majitelé výhodné, ale pro akciovou společnost to znamená nevýhodu. Při růstu je tomu opačně. Prioritní akcie mají přednostní nárok na výplatu dividend před kmenovými. Při likvidaci společnosti se nejdříve uspokojují nároky prioritních akcionářů. [Marek, 9]

## **Emise dluhopisů**

Dluhopis je cenný papír, který vyjadřuje závazek dlužníka (emitenta) vůči majiteli (věřiteli). Jedná se o dlouhodobý úvěrový cenný papír, charakteristický těmito znaky:

- splatností za určitou dobu,
- předem stanoveným úrokem,
- nemožností věřitele podílet se na rozhodování podniku.

V tržní ekonomice existuje celá řada různých druhů dluhopisů, avšak jejich členění a podrobnější popis není součástí této práce, takže se jimi nebudu hlouběji zabývat.

„Z hlediska financování podniku mají dluhopisy především tyto výhody:

- úrok je pevně stanoven, majitel dluhopisů se nepodílí na zvýšeném zisku,
- placený úrok z dluhopisů je obvykle nižší než dividendy z kmenových i prioritních akcií,
- akcionáři neztrácejí svou kontrolu nad činností podniku při vyšším užívání dluhopisů,
- úrok z dluhopisů je plně odpočitatelnou položkou pro účely daně z příjmu,
- pružnost v tvorbě finanční struktury při event. předčasném splacení dluhopisů.

Nevýhodou dluhopisů pro financování emitujícího podniku je především:

- nutnost pevné splátky, zejména v případech, kdy zisk kolísá,
- vysoké riziko změn podmínek, za kterých byly dluhopisy emitovány s ohledem na dlouhou dobu jejich splácení,
- emisní náklady,
- zvyšování finančního rizika, což od určité míry zadluženosti znamená podstatné zvýšení nákladů na pořízení kapitálu.<sup>10</sup>

Při získávání externích zdrojů prostřednictvím dluhopisů hraje významnou roli problém záruky a celkové spolehlivosti emitenta. Dluhopisy může podnik intenzivně využívat tehdy, jestliže má relativně stabilní tržby a výnosy nebo předpokládá jejich nárůst. Dále by neměl mít příliš vysoké aktuální zadlužení.

## Úvěry a půjčky

*„Možností získávání externích finančních zdrojů na investice jsou různé formy dlouhodobých dluhů vznikajících individuální smlouvou mezi věřitelem nebo dlužníkem. V řadě evropských zemí, Japonsku a také v České republice těžiště návratného financování podnikových investic nespočívá v emisi obligací, ale ve střednědobých a dlouhodobých úvěrech.“<sup>11</sup>*

Někdy se tyto formy dlouhodobých dluhů zahrnují pod název „finanční úvěry“. Věřiteli jsou zde obvykle finanční instituce, zabývající se různými druhy penzijního, životního nebo nemocenského pojištění, které disponují dlouhodobým kapitálem.

### • Termínové úvěry a půjčky

Jsou nejběžnější formou úvěrů a půjček, obvykle na rozšiřování dlouhodobého majetku a jsou proto nazývány investičními úvěry. Finanční instituce, které je poskytují, požadují ve smlouvě majetkové záruky či záruky jinou právníckou osobou, určují lhůtu splatnosti úvěru, podíl interních zdrojů podniku na krytí investice apod.

---

<sup>10</sup> MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku*, (2009), s. 429.

<sup>11</sup> VALACH, J. *Finanční řízení podniku*, (1999), s. 73.

V úvěrových smlouvách je možné přihlížet k individuálním podmínkám podniku, ovlivňujících tvorbu finančních zdrojů a přizpůsobit tomu splatnost úvěru. Podnik ušetří náklady spojené s emisí dluhopisů; úroky z termínovaných půjček však obvykle převyšují úroky z dluhopisů.

Termínované půjčky střednědobé (se lhůtou splatnosti obvykle 1 – 5 let) poskytují nejvíce obchodní banky, které nedisponují velkým rozsahem dlouhodobých úspor; naopak pojišťovny, event. penzijní fondy, se orientují na poskytování termínovaných půjček dlouhodobých (5 a více let). Splácení termínovaných půjček se může realizovat buď pomocí anuitních pravidelných plateb za celé období, nebo splátkami, určenými v různé výši.

- **Hypoteční zástavní listy**

Jsou to dluhopisy, jejichž krytí je zabezpečeno zástavním právem na nemovitostech. Podnik, který požaduje úvěr, nabídne bance jako záruku nemovitost, banka si zajistí zápisem do pozemkových knih své zástavní právo a na základě toho pak emituje hypoteční zástavní listy a předá je podniku. Tyto hypoteční zástavní listy jsou obchodovatelné. Podnik, aby získal peněžní prostředky, je musí prodat buď sám, nebo prostřednictvím banky. Z úvěru splácí bance úrok a splátky dluhů a hypoteční banka vyplácí majitelům zástavních listů úrok a postupně je umořuje. Banka tak vystupuje ve vztahu k podniku jako věřitel a ve vztahu k majiteli hypotečních zástavních listů jako dlužník.

- **Dodavatelské úvěry**

Střednědobé půjčky může podnik získat také formou dodavatelských úvěrů, které poskytují zpravidla dodavatelé velkých investičních celků (stavební a strojní dodávky). Dodavatelé si tak pomáhají zajišťovat prodej svých investičních celků, náročných na peněžní prostředky. Je to i nástroj konkurenčního boje mezi dodavateli při získání investičních zakázek.

- **Forfaiting**

Je zvláštní formou střednědobého a dlouhodobého úvěrování investic nakupovaných v zahraničí. Spočívá v tom, že dodavatel – vývozce dodá nakupovaný investiční majetek dovážejícímu podniku na úvěr. Jestliže vývozce potřebuje získat peněžní prostředky před lhůtou splatnosti své pohledávky, předá ji forfaiterovi, který (po srážce úroku a provize) pohledávku

vývozci zaplatí. Fakticky představuje forfaiting odkup střednědobých a dlouhodobých pohledávek forfaitingovou organizací, kterou bývá speciální organizace nebo banka.

Forfaiter získává za svou službu při zprostředkování vývozu poplatek, který musí krýt úrok za odkoupení pohledávky do doby její splatnosti, režijní náklady forfaitera a zisk, včetně rizikové přírážky. Poplatek se liší případ od případu, protože musí respektovat odlišné podmínky v různých zemích, druh zajištění pohledávky aj.

Výhodou forfaitingu pro vývozce je okamžitá úhrada pohledávky a přenesení rizika z možného nezaplacení dovozcem na forfaitera. Podobně je tomu i u rizika možných kurzových změn, úrokových změn, které jsou (vzhledem k dlouhodobosti pohledávek) zvlášť významné. Forfaiting se nejčastěji vyskytuje při dodávkách strojů, zařízení a investičních celků, které jsou dodány na dodavatelský úvěr delší než jeden rok. [Marek, 9]

## **Projektové financování**

Jedná se zpravidla o financování rozsáhlých, kapitálově náročných investic. Projektové financování lze charakterizovat následujícími znaky:

- je spojeno vždy s konkrétním investičním projektem, odděleným od ostatních aktivit mateřského podniku. Pro tyto účely se zřizuje speciální projektová firma, která soustřeďuje veškeré zdroje financování.
- financování zabezpečuje obvykle velká skupina bank (bankovní konsorcium), podíl vlastního kapitálu je nízký.
- projekt musí nabídnout věřitelům hmotnou záruku (např. zásoby ropy, plynu, ale také např. smlouvy o stálém odběru produktů).
- Splátky dlouhodobých úvěrů se uskutečňují tak, aby co nejvíce odpovídaly možnostem projektu vytvářet peněžní příjmy na jejich úhradu.

Výhodou projektového financování je skutečnost, že přenáší specifická rizika projektu z velké části na banky. Odděluje financování projektu od současných aktivit podniku. [Marek, 9]

## Finanční podpora z veřejných zdrojů

Součástí externího financování investic firem může být i finanční podpora (dotace) ze státního rozpočtu, rozpočtů samosprávných celků, různých účelových fondů uvnitř země i v zahraničí. Jejím smyslem je podpora dlouhodobějšího ekonomického růstu, podpora investic, které jsou zdrojem pozitivních externalit (např. investice do ekologických opatření firem, podpora výzkumu aj.), podpora malých a středních podniků a často je také finanční podpora orientována na rozvoj některých regionů země. V této diplomové práci bude hrát finanční podpora z veřejných zdrojů důležitou roli.

Finanční podpora podnikových investic se uskutečňuje, podle Marka (*Studijní průvodce financemi podniku*, 2009), v zásadě dvěma formami:

*Přímá podpora*, která zvyšuje podnikové zdroje na investice. Poskytuje obvykle formu investičních dotací. Firma musí v tomto případě žádat o podporu příslušné státní orgány, které rozhodují o jejím poskytnutí. Součástí přímé podpory bývá také požadavek na spolufinancování z vlastních finančních zdrojů firmy. Zdrojem krytí investičních dotací jsou buď prostředky státního rozpočtu, rozpočtu místních orgánů či strukturálních fondů Evropské unie. Čerpání prostředků ze strukturálních fondů EU se děje prostřednictvím různých operačních programů příslušných ministerstev. Poskytování investičních podpor formou dotací může vyvolávat některé negativní jevy v ekonomice. Jde především o možnost plýtvání s peněžními prostředky, snižování tlaku na efektivnost projektů, používání dotací na jiné účely, zvýšená možnost korupce při rozhodování o přidělených dotacích apod.

*Nepřímá podpora* je orientována hlavně na snižování výdajů podniku a rizika investování. Je realizována prostřednictvím daňové a odpisové politiky státu, systémem státních záruk, cenových a celních úlev. Obvykle nemá tvrdý selektivní charakter, je jednotně právně upravená zákonnými předpisy (např. zákon o dani z příjmu právnických osob). V posledních dvou desetiletích se rozvíjí opačný trend v podpoře investic. Soukromé se podílejí na financování investičních projektů vlád či místních orgánů. Spočívá v tom, že zhotovitel projektu zajišťuje nejen jeho realizaci, ale podílí se i na jeho financování, ebeny. jeho dalším provozováním či údržbě. [Marek, 9]

## Finanční leasing

Jde o klasickou formu pořízení dlouhodobého majetku, nákup pomocí vlastních zdrojů a různých forem dluhů. Vychází ze skutečnosti, že pro efektivní fungování podniku je někdy výhodnější dlouhodobý majetek jen využívat, nikoli vlastnit. Dochází tak k oddělení vlastnictví majetku a jeho užívání.

*„Leasing můžeme z právního hlediska charakterizovat jako specifickou formu pronájmu dlouhodobého majetku nájemci za sjednanou úplatu (leasingovou splátku). Vlastíkem majetku je pronajímatel, který uzavírá na předmět leasingu leasingovou smlouvu.“<sup>12</sup>*

Z finančního hlediska představuje leasing alternativní formu financování dlouhodobého majetku cizím kapitálem. Od úvěru a jiných forem dluhů se liší tím, že vlastníkem majetku je věřitel - pronajímatel (leasingová společnost).

Leasing se dělí na:

- finanční - dává nájemci právo odkupu pronajímaného předmětu do jeho vlastnictví,
- operativní - neposkytuje právo odkupu a má charakter běžné nájemní smlouvy.

## 2.5. Metody a techniky výzkumu

V této diplomové práci jsem se rozhodl využít hned několika metod a technik výzkumu. Při strategické analýze okolního prostředí použiji analytickou techniku PESTLE analýzu. Její podstatou je identifikovat pro každou skupinu faktorů ty nejvýznamnější jevy, rizika a vlivy, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat organizaci. PESTLE je akronym a jednotlivá písmena znamenají různé typy vnějších faktorů (politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické).

Metoda je tvořena systémem pravidel a principů, které určují třídy možných systémů operací, vedoucích od určitých výchozích podmínek k dosažení stanoveného cíle. Některé metody jsou použitelné víceúčelově, pro více vědních oborů, jiné pouze pro jeden z nich. V každé metodě se používají různé sociologické techniky. Ty jsou při uplatňování

---

<sup>12</sup> MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku*, (2009), s. 435.

sociologických metod vlastními pracovními nástroji, jimiž je shromažďován materiál a potřebná data pro interpretaci. Interpretací dat získaných sociologickým výzkumem rozumíme zpracování materiálu nejčastěji za použití výpočetní techniky. Pro úplnost a přehlednost zde uvedu výčet ostatních sociologických metod.

### **Typy metod sociologického výzkumu podle Durdové:**

- metoda terénního výzkumu - jde o získávání informací sběrem v terénu, kde terénem míníme skupinu nebo respondenty,
- metoda statická - využívá matematické statistiky při zpracování dat,
- metoda historická - zkoumá vývoj jevu či problému v historii, sleduje zákonitosti změn sledovaného jevu,
- metoda experimentální - experiment probíhá v terénu, v laboratoři, na pracovišti, tato metoda vyžaduje značné zkušenosti,
- metoda sociometrická - sociálně psychologická metoda, při které se měří sociální vztahy a vazby v malé skupině,
- metoda typologická - porovnání určitých typů jevů podle znaků a srovnání těchto typů mezi sebou,
- metoda introspektivní - opírá se o vnitřní poznatky výzkumníka,
- metoda monografická – spočívá ve výzkumu jevu na jednom nebo pouze na několika případech, jev se zkoumá podrobně a všestranně. [Durdová, 3]

V této práci dále využiji SWOT analýzu, jedná se o metodu, pomocí které je možno identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby spojené s určitým projektem, typem podnikání, opatřením, politikou apod. Jedná se o metodu analýzy užívanou především v marketingu, ale také např. při analýze a tvorbě politik. S její pomocí je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického dlouhodobého plánování společnosti.

„S“ – silné stránky (Strengths)

„W“ – slabé stránky (Weaknesses)

„O“ – příležitosti (Opportunities)

„T“ – hrozby (Threats)

Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu. SWOT analýzu je možno členit na mřížky, jak dokazuje následující tabulka.

**Obrázek 2.5: SWOT analýza**

	Pozitivní faktory	Negativní faktory
Vnitřní Podmínky	<b>S</b>	<b>W</b>
Vnější podmínky	<b>O</b>	<b>T</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, dle odborné literatury, (Kotler, 2007).*

Výstupem kompletní analýzy SWOT je chování společnosti, která maximalizuje přednosti a příležitosti a minimalizuje své nedostatky a hrozby. Analýza umožňuje přehledně formulovat strategické vize, tj. rozvoj silných stránek, odstranění slabých stránek, využití budoucích příležitostí a vyhnutí se rizikům.

Využita byla i řada dalších metod, jako je metoda řízených rozhovorů s jednotlivými zástupci města, vedením fotbalového klubu, hospodářem fotbalového klubu. Dále pak byla využita metoda dedukce, kauzální (příčinné) analýzy procesů, analýzy poznatků a vlastních zkušeností.



### **3. Analýza prostředí a zdroje financování**

#### **3.1. Charakteristika vybrané oblasti**

Městečko Nēmčice nad Hanou leží administrativně v okrese Prostějov a náleží pod Olomoucký kraj. Příslušnou obcí s rozšířenou působností je rovněž okresní město Prostějov. Obec Nēmčice nad Hanou se rozkládá asi sedmnáct kilometrů jihovýchodně od Prostějova. Tato část střední Moravy se historicky a etnograficky nazývá Haná. Trvalý pobyt na území tohoto malého města má nahlášeno asi 2180 obyvatel. Městečko Nēmčice nad Hanou leží v průměrné výšce 204 metrů nad mořem. Celková katastrální plocha obce je 1202 ha, z toho orná půda zabírá osmdesátčtyři procent.

Přestože katastr obce oplývá velkým množstvím archeologických nálezů, první písemná zmínka o Nēmčicích pochází až z roku 1406, kdy pražský arcibiskup Zbyněk Zajíc z Hámzburka daroval vsi odúmrt', tedy právo svobodně odkazovat majetek. Nēmčice náležely ke kojetínskému panství, které bylo majetkem pražského arcibiskupství.

V roce 1563 povýšil císař Ferdinand Habsburský na žádost Vratislava z Pernštejna Nēmčice na městečko a udělil mu znak: „Štít polcený, v pravém zlatém poli z poltící linie půl černé zubří hlavy s červeným jazykem a se stříbrnou houžví v chřípí, v levém modrém poli v patě štítu zelený pahorek a na něm pět zlatých pšeničných klasů svázaných povřísem“, právo pečeti zeleným voskem, 2 výroční trhy a úterní týdenní obilní trh a právo řemeslníků sdružovat se v cechy.

Roku 1864 bylo zvoleno první zastupitelstvo a prvním starostou se stal rolník Florián Kyselák. Roku 1960 se Nēmčice nad Hanou staly součástí okresu Prostějov a od roku 2001 kraje Olomouckého. Roku 1970 byly Nēmčice nad Hanou povýšeny na město a staly se centrem kulturního života, školství, zdravotních služeb, úřadů, obchodů a pracovních příležitostí pro jižní část okresu Prostějov.

Místní i přespolní děti naleznou v obci základní školu vyššího stupně a předškoláci mohou navštěvovat i školu mateřskou. Pro využití volného času je v obci k dispozici sportovní hala, sportovní hřiště, stadion a další sportoviště. Dále bychom v obci našli knihovnu, kino, kostel a hřbitov. V obci Nēmčice nad Hanou se nachází také lékařská ordinace a tři zubní lékaři. Kromě toho je zde umístěn i domov s pečovatelskou službou. Z další občanské vybavenosti je

zde rovněž policejní stanice a poštovní úřad. Místní obyvatelé mohou využívat plynofikaci, kanalizaci i veřejný vodovod. Městem prochází železnice a je zde i železniční zastávka.<sup>13</sup>

### **3.2. Analýza makroprostředí**

Makroprostředí tvoří neovladatelné společenské síly a podmínky, které působí na všechny aktéry v okolí podniku či organizace, ale i na podnik samotný. Jsou to zákazníci, konkurence, dodavatelé, veřejnost atd. Jedná se především o podmínky ekonomické, technologické, přírodní, ekologické, politické a legislativní, sociokulturní a demografické. Tyto podmínky sice stojí mimo kontrolu podniku, nicméně ten je musí vnímat, analyzovat a tyto poznatky zapojit a respektovat při tvorbě své strategie nebo při realizaci svých investic. Pokud se takto při tvorbě strategie neděje, hrozí velké nebezpečí, že strategie bude, přes veškerou snahu podniku, neúspěšná. Pro zhodnocení vývoje vnějšího prostředí lze využít PESTLE analýzy.

#### **3.2.1. Politicko – právní prostředí**

Česká republika je demokratickým státem se stabilní politickou situací. Podnikat zde může každý bez omezení v rámci příslušné legislativy. Vliv na podnikání a podnikatelské prostředí mají především politické strany, které se střídají v určitých cyklech. Ty mají rozdílné představy o vládnutí, takže se stává, že se poměrně často mění např. daňová politika.

Česká republika je od roku 2004 členem Evropské Unie, což přináší řadu výhod jako volný vstup na zahraniční trh, volný pohyb pracovních sil, možnost čerpání dotací ze strukturálních fondů EU a další. Jako nevýhody, nebo omezení můžeme chápat regulace a nařízení, či kvóty např. v zemědělství, potravinářství, nebo průmyslu. Na obchodní společnost má členství ČR v EU hlavně takový, že je třeba respektovat celou řadu zákonů a směrnic upravujících podnikatelské prostředí.

Mezi hlavní zákony ovlivňující podnikání obchodní společnosti patří zákony upravující soustavu daní:

---

<sup>13</sup> *Němčice nad Hanou*. Dostupné na [www: <http://www.nemcicenh.cz/index.php?nid=2088&lid=CZ&oid=22521>](http://www.nemcicenh.cz/index.php?nid=2088&lid=CZ&oid=22521)

- Zákon č. 586/1992 Sb., *o daních z příjmů* – zde je pro obchodní společnosti stěžejní část druhá, Daň z příjmu právnických osob. Zde je upravena výše sazby daně z příjmu právnických osob, ta je ve výši 19%.
- Zákon č. 589/1992 Sb., *o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů* – zákon upravuje *sociální pojištění*. Zaměstnavatel za své zaměstnance odvádí sociální pojištění ve výši 25% z hrubé mzdy zaměstnance. V roce 2011 však už nemůže odečítat od odvodu pojistného polovinu zúčtovaných náhrad mezd za dobu nemoci. U zaměstnanců bylo aplikováno několik změn oproti roku 2010. Zaměstnanec stále odvádí 6,5% své hrubé mzdy na sociální pojištění, změny se však dotkly výše všeobecného vyměřovacího základu, výše minimálních a maximálních záloh.
- Zákon č. 592/1992 Sb., *o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění* – zákon upravuje zdravotní pojištění – výše zdravotního pojištění se dlouhodobě nemění. Pro zaměstnavatele je určena ve výši 9% z hrubé mzdy zaměstnance. Zaměstnanec odvádí na zdravotní pojištění 4,5% z hrubé mzdy, oproti roku 2010 se však změnila minimální a maximální měsíční záloha.
- Zákon č. 235/2004 Sb., *o dani z přidané hodnoty* – základní sazba DPH je v roce 2011 ve výši 20% a snižena ve výši 10%. Od příštího roku se však počítá se sjednocením sazby daně na 20%, výjimku by dostali jen základní potraviny jako je např. chléb, mléko, brambory atd. Podobnou sazbu v EU užívá Dánsko a to ve výši 25%. Zákon byl ke dni 1. 4. 2011 novelizován. Novela obsahuje několik ustanovení, která je Česká republika povinna podle evropské směrnice o DPH implementovat k 1. lednu 2011.
- Další důležité zákony z oblasti, která se týká tématu této diplomové práce jsou: Zákon č. 248/2000 Sb., *o podpoře regionálního rozvoje, ve znění pozdějších předpisů*, Zákon č. 129/2000 Sb., *o krajích, ve znění pozdějších předpisů*, Zákon č. 490/2003 Sb., *o vydání Klasifikace územních statistických jednotek (ČRNUTS), ve znění pozdějších předpisů*, Zákon č. 218/2000 Sb., *o rozpočtových pravidlech, ve znění pozdějších předpisů*, Zákon č. 250/2000 Sb., *o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů*, Zákon č. 320/2001 Sb., *o finanční kontrole ve veřejné správě, ve znění pozdějších předpisů*.

### 3.2.2. Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí celé České republiky výrazně ovlivňuje finanční možnosti krajů a potažmo i dalších nižších územně správních celků. Nepříznivě se vyvíjející ekonomické prostředí kraje může mít negativní vliv na udělování dotací, např. na výstavbu sportovních objektů, hal, hřišť apod.

Z ekonomického hlediska je Olomoucký kraj průmyslovou oblastí s rozvinutými službami. Ekonomika hanáckých okresů je více stabilní a dostatečně rozmanitá, okres Jeseník a severní část okresu Šumperk však bohužel díky své poloze, dopravní dostupnosti i narušením sociálního a hospodářského života po druhé světové válce (vysídlení německého obyvatelstva) patří k ekonomicky slabším regionům. Na tvorbě hrubého domácího produktu v České republice se Olomoucký kraj podílel v roce 2010 pouze 4,7 %, v přepočtu na 1 obyvatele dosahoval jen 76,2 % republikového průměru. Průměrná měsíční mzda zaměstnanců v podnicích, které mají sídlo v Olomouckém kraji a více než 20 zaměstnanců dosáhla v roce 2010 na fyzickou osobu 20 000 Kč.

Jižní a centrální část kraje patří mezi oblasti s nejúrodnější půdou. Průměrné výnosy pěstovaných plodin – ječmene jarního, pšenice ozimé, řepky i technické cukrovky dosahují v celé ČR nejvyšších hodnot.

V Olomouckém kraji působí řada tradičních průmyslových podniků. Na zemědělskou výrobu navazuje množství potravinářských podniků, z dalších odvětví průmyslu je rozvinutý textilní a oděvní průmysl, výroba strojů a zařízení, průmysl optiky a optických zařízení a mnoho dalších. V roce 2010 v Olomouckém kraji sídlilo 167 průmyslových podniků se 100 a více zaměstnanci. V těchto podnicích pracovalo 54 438 zaměstnanců s průměrnou měsíční mzdou 20 507 Kč. Tržby těchto podniků za prodej vlastních výrobků a služeb průmyslové povahy dosáhly 114 297 mil. Kč. Ve statistickém registru ekonomických subjektů bylo koncem roku 2010 zaregistrováno přes 135 tis. podniků, organizací a podnikatelů. Největší část tvořili soukromí podnikatelé zapsaní dle živnostenského zákona (73,0 %) a obchodní společnosti (7,7 %).

Podle údajů MPSV ČR k 31. 1. 2011 dosáhla krajská míra registrované nezaměstnanosti hodnoty 12,99 %. Oproti prosinci zaznamenala nárůst o půl procentního bodu, oproti loňskému lednu setrvala na srovnatelné třináctiprocentní úrovni. Míra nezaměstnanosti u mužů dosáhla

na konci ledna hranice 12,35 % (meziměsíční nárůst o 0,83 p.b.), u žen činila 13,85 % (meziměsíční nárůst o 0,08 p.b.).<sup>14</sup>

### 3.2.3. Sociální prostředí

Obyvatelé Olomouckého kraje žijí v 398 obcích, z nichž má 30 obcí přiznaný statut města. V těchto městech bydlí 57,3 % obyvatel. Statutárním městem je krajské město Olomouc, které mělo v roce 2010 asi 105 373 obyvatel. Hodnoty měrných emisí nedosahují průměrných hodnot za ČR, životní prostředí můžeme tedy hodnotit jako méně poškozené. Horské a podhorské oblasti mají vynikající kvalitu ovzduší a jsou významným zdrojem pitné vody.

Začátkem roku 2010 měl Olomoucký kraj celkem 648 137 obyvatel. Počtem obyvatel na 1 km<sup>2</sup> je 121,9, tím se kraj přibližuje průměrné hustotě zalidnění za celou ČR (132,7 osob na km<sup>2</sup>). V roce 2010 se v kraji narodilo více dětí, než zemřelo osob (7 118 živě narozených dětí a 6 433 zemřelých), přesto klesá podíl dětí ve věku 0 – 14 let (14,1 % z celkového počtu obyvatel) a roste podíl obyvatel starších 65 let (15,1 %), tím se zvyšuje průměrný věk obyvatel (40,5 let k 31. 12. 2010).<sup>15</sup>

Síť školských zařízení tvoří 362 mateřských škol, 306 základních škol, 20 gymnázií, 81 oborů odborného vzdělání na středních školách a 8 vyšších odborných škol. Centrem vzdělání je druhá nejstarší univerzita v České republice – Univerzita Palackého v Olomouci. Na její přírodovědecké, pedagogické, lékařské, filozofické, právnické, teologické fakultě, fakultě tělesné kultury a fakultě zdravotnických věd studuje necelých 20 tisíc studentů.

### 3.2.4. Technologické prostředí

Vývoj a výzkum nových technologií, neustálý proces inovací a modernizací je nutný v každém odvětví průmyslu. V našem případě je jedná o nové technologie výstavby fotbalových hřišť jako je např. laserové zaměření profilu hřiště. Chce-li být podnik či jiný ekonomický subjekt v dnešním vysoce konkurenčním prostředí úspěšný, musí držet krok se současnými trendy ve svém odvětví, sledovat konkurenci a také preference zákazníků.

---

<sup>14</sup> Zdroj: MPSV. Dostupné na [www](http://www.olomouc.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_olomouckem_kraji_k_31_1_2011):

[http://www.olomouc.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/nezamestnanost\\_v\\_olomouckem\\_kraji\\_k\\_31\\_1\\_2011](http://www.olomouc.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_olomouckem_kraji_k_31_1_2011)

<sup>15</sup> Zdroj: ČSÚ. Dostupné na [www](http://www.olomouc.czso.cz/xm/ediciplan.nsf/p/13-7113-05): <http://www.olomouc.czso.cz/xm/ediciplan.nsf/p/13-7113-05>

Mezi oblastí technologického vývoje v rámci výstavby fotbalových trávníků můžeme řadit moderní stroje na vertikutaci, aerifikaci a vůbec všechny stroje, které se podílejí jednak na výstavbě samotné hrací plochy a v druhé řadě také na péči o fotbalové trávníky. Důležitou roli hraje také vývoj drenážního odtokového systému. Moderní doba si vyžaduje náročnější technologie, ten kdo je schopný nabídnout zákazníkovi kvalitní pokrokové zboží má jistě před konkurencí náskok. Další oblastí, která prochází neustálým procesem modernizace je systém hnojení trávníků, který musí být ekologicky šetrný. Samostatnou oblast technologického prostředí tvoří systém automatického zavlažovacího zařízení, který se stal v posledních letech trendem v oblasti zavlažování.

### 3.2.5. Legislativní prostředí

Vliv legislativních faktorů je zcela zásadní pro podnik, který bude mít na starost samotnou výstavbu fotbalového hřiště. Firma musí sledovat novelizaci zákonů a další nová nařízení, kterým se musí podřídít.

Mezi zákony, které ovlivňují bezprostředně výstavbu fotbalového hřiště, řadíme tyto:

- *Zákon č. 531/1991 Sb. (obchodní zákoník)*, který upravuje postavení podnikatelů, obchodně závazkové vztahy, jakož i některé jiné vztahy s podnikáním související.
- *Zákon č. 455/1991 Sb. (živnostenský zákon)*, upravuje podmínky živnostenského podnikání a kontrolu nad jejich dodržováním.
- *Zákon č. 360/1992 Sb. (autorizační zákon)*, který vymezuje činnost autorizovaných osob. Pro výkon projektové činnosti ve výstavbě je potřeba autorizace. Autorizaci se rozumí oprávnění fyzických osob k výkonu odborných činností ve výstavbě. Vybranými činnostmi jsou projektová činnost ve výstavbě a odborné vedení provádění stavby nebo její změny.
- *Zákon č. 183/2006 Sb. (stavební zákon)*, upravuje cíle a úkoly územního plánování, soustavu orgánů územního plánování, nástroje územního plánování. Dále upravuje povolování staveb a jejich změn, terénních úprav a zařízení, užívání a odstraňování staveb, ochranu veřejných zájmů a některé další věci související s předmětem této právní úpravy.

- *Zákon č. 178/2001 Sb.*, kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví zaměstnanců při práci.

### 3.2.6. Ekologické prostředí

V posledních letech, zejména po vstupu ČR do Evropské Unie, je podnikatelské prostředí stále více ovlivňováno ekologií a ochranou životního prostředí. Sportovní klub, který provádí rekonstrukci či výstavbu v rámci modernizace svého areálu musí brát ohledy také na životní prostředí. V souladu s touto ekologickou politikou musí firmy akceptovat celou řadu nařízení týkajících se ochrany životního prostředí.

Při projektování nových staveb se firma musí řídit mimo jiné zákonem č. 100/2001 Sb. (*zákon o posuzování vlivu na životní prostředí*), dále zákonem č. 114/92 Sb. (*o ochraně přírody a krajiny*), Zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy.

Velký důraz je v poslední době kladen také na snížení emisí skleníkových plynů, uhlíkových stop a zatížení životního prostředí. Z toho plyne vliv inovací, které zohledňují environmentální politiku firem. Novým trendem v oblasti stavebnictví je např. snižování energetické zátěže. S tím úzce souvisí program „Zelená úsporám“, jehož cílem je podpora realizace takových opatření, která vedou k úsporám energie a využití obnovitelných zdrojů energie.

## 3.3. Analýza mikroprostředí

Poznání užšího okolí podniku, mikroprostředí, je pro podnik nebo organizaci velice důležité z hlediska formulace jeho strategií. Marketingové mikroprostředí nebo také mikrookolí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které organizace nebo firma může svými aktivitami významně ovlivnit. Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> *Marketingová situační analýza a predikce vývoje*. Dostupné na [www:](http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj/1001663/55094/)  
<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj/1001663/55094/>

### 3.3.1. Zákazníci

Hlavní cílovou skupinu, která bude fotbalové hřiště využívat nejintenzivněji, budou tvořit členové fotbalového klubu Němčice nad Hanou. FK Němčice nad Hanou má v současnosti čtyři mládežnická družstva. Tyto kategorie jsou odstupňovány podle věku. Jedná se o mladší přípravku, starší přípravku a mladší žáky, starší žáky. Další věkovou kategorií tvoří mužstvo dorostenců. Fotbalový klub v Němčicích má také dva týmy dospělých, a sice FK Němčice nad Hanou „A“ a „B“ mužstvo. Plocha hlavního hřiště bude využívána výhradně při zápasech, ať už mistrovských nebo přátelských a během tréninků. Pro širokou veřejnost, zejména pro mládež, která tráví svůj volný čas aktivně, bude v areálu stadionu k dispozici travnatá plocha tréninkového hřiště. Těchto prostor budou moci využít také rodiny s dětmi, přístup na hlavní hřiště jim bude zakázán.

Zákazníkem v trochu jiném slova smyslu bude také divák, který přijde na domácí zápasy. Ten nevyužije přímo hrací plochu, útočištěm se mu stane krytá tribuna s místy k sezení i na stání, stánek s možností občerstvení, samozřejmostí je také přítomnost sociálního vybavení. Zjišťování potřeb zákazníků a jejich následné uspokojování je jedním ze základních principů péče o zákazníka. Pod pojmem péče není myšlena ona nadstandardní pozornost personálu, ale právě vhodná nabídka, kvalita a v neposlední řadě také cena, která odpovídá požadavkům potenciálních zákazníků. Divák, který váží cestu na fotbal, chce v první řadě vidět kvalitní hru se stoprocentním nasazením a zdravou agresivitou zakončenou výhrou svého týmu. Na předvedenou hru má vliv mnoho faktorů, není naším cílem je na tomto místě hlouběji zkoumat. Za zmínku však stojí říct, že kvalita trávníku hraje na konečném výsledku svoji roli.

### 3.3.2. Konkurence

Konkurenci jsem se rozhodl charakterizovat na městech a obcích vzdálených do 10 km od Němčic nad Hanou, které mají fotbalový klub a jsou tedy pro tým FK Němčice nad Hanou konkurencí ať už přímo ve stejné soutěži, nebo si potažmo konkurují při získávání hráčů.

V okruhu, který jsem zvolil, pro analýzu konkurence, se nachází přibližně devatenáct obcí, které provozují činnost spojenou s existencí fotbalového týmu. Bylo by zbytečné a neefektivní zmiňovat se zde o každé z nich. Proto jsem vybral jen ty, které představují pro fotbalový klub v Němčicích největší konkurenci, jsou to následující tři kluby.



## **TJ Slavoj Kojetín**

Kojetín je největším městem v mnou zvoleném okruhu, se zhruba sedmi tisíci obyvateli představuje největší základnu potenciálních fotbalistů. Fotbal v tomto městě má více než staletou historii, jeho počátky sahají do roku 1908. „A“ mužstvo se momentálně nachází na předních pozicích v 1.A třídě a má velké ambice postoupit do krajského přeboru. „B“ tým hraje okresní přebor přerovského okresu. Starší a mladší dorostenci hrají krajský přebor, starší a mladší žáci krajskou soutěž a potěšitelné jsou také výkony starší přípravky, která se drží na špici krajského přeboru.

Kojetín má silnou mládežnickou základu, její kvalita pramení z toho, že mládežnické týmy hrají krajské soutěže, hráči v nich jsou kvalitnější než v soutěžích okresních, což znamená v budoucnu přísun lepších hráčů do prvního mužstva. Za úspěchem fotbalu v Kojetíně samozřejmě stojí také silné partnerské vztahy se sponzory, bez jejich finanční výpomoci by se činnost fotbalového klubu neobešla.

TJ Slavoj Kojetín vytváří hráčům kvalitní a silné zázemí, velká tribuna s dostatečným počtem šaten, sociálním zařízením a místnostmi s masérskými lůžky představuje pro hráče pohodlné útočiště. Kvůli velkému počtu týmů je nutností vedle hlavní hrací plochy přítomnost tréninkového hřiště.

Fotbalový klub v Kojetíně má s tím Němčickým kromě konkurenčních také jisté partnerské vztahy. Ty se uskutečňují na úrovni nejmladší hráčské kategorie. Jde o to, že konkurence v krajské soutěži je značná, vedení obou fotbalových klubů se rozhodlo, že bude výhodnější a hlavně ekonomičtější sloučit tyto mládežnické týmy pod jeden. Mladým hráčům se tak nabízí jedinečná možnost využít těch nejlepších podmínek, které oba kluby nabízí zároveň.

## **TJ Sokol Nezamyslice**

Fotbal patří k nejvýznamnějším sportovním aktivitám v obci. První zmínky o kopané se objevují již v roce 1920, avšak své hluboké kořeny zapustila v roce 1933, kdy vznikl SK Nezamyslice, počátkem čtyřicátých let přejmenovanou na Hanou Nezamyslice.

Již od počátku šedesátých let má oddíl žákovské i dorostenecké mužstvo. Práce s mládeží byla vždy považována za prioritu a vyplatila se v podobě úspěchů dospělých hráčů. Za zmínku

stojí, že místní dorostenci již téměř čtyřicet let úspěšně hrají krajské soutěže a přebory. K plynulejšímu přechodu dorostenců do mužstva dospělých slouží i „B“ tým, který hraje III. třídu okresního přeboru.

Nezamyslice si vždy zakládali na kvalitních mládežnických týmech a podobná politika jim zůstala do dnes. V týmu dospělých tak hrají převážně domácí odchovanci, kteří mají vztah k fotbalovému klubu daleko hlubší než by tomu mohlo být u jiných přespolečných hráčů.

Finanční podpora sponzorů, partnerů klubu a obce pomohla vybudovat novou moderní tribunu s kvalitním zázemím jak pro hráče domácích, tak hostujících týmů. K dispozici je také jedno moderní travnaté hřiště s automatickým zavlažovacím systémem a druhé s mlátovým povrchem, které bývá využíváno především za nepříznivého počasí.

### **TJ Sokol Vrchoslavice**

O organizované kopané můžeme v souvislosti s obcí Vrchoslavice hovořit až po roce 1945, v souvislosti se zájmem o sport a spolkovou činnost, spojenou se Sokolem. Pro nedostatek hráčů a funkcionářů musel oddíl v 70. letech ukončit svou činnost. Po deseti letech došlo opět k obnovení činnosti. Fotbalový oddíl se potýkal s nelehkou ekonomickou situací i v 90. letech.

Tento klub zde uvádím hned ze dvou důvodů, tím prvním je fakt, že TJ Sokol Vrchoslavice hraje stejnou soutěž jako FK Němčice nad Hanou. Druhým důvodem je zcela odlišná filozofie a politika vedení fotbalového klubu ve Vrchoslavicích.

Tento tým má dostačující zázemí, kvalitní hřiště se záchytnými sítěmi za oběma branami, tribunu nevelikých rozměrů s možností míst k sezení i stání, příjemné moderní prostory pro občerstvení diváků. Raritou však zůstává fakt, že oddíl nemá jediné mládežnické mužstvo přípravy, žáků nebo dorostenců. Veškeré finanční a materiální prostředky jsou vynakládány na činnost jednoho týmu dospělých. Nutno podotknout, že oddíl kopané ve Vrchoslavicích se může opřít o štědré finanční příspěvky velkého množství sponzorů. Za tím stojí hlavně manažerské schopnosti, dovednosti a kontakty vedení klubu.

Výsledkem takovéto politiky klubu je situace, že za místní oddíl hraje pouze jeden hráč z Vrchoslavic, ostatní členové týmu jsou zde buď na hostování, nebo dojíždějí ze vzdálenějších obcí. Situace je z části zapříčiněna také velikostí obce, mezi pouhými šesti sty obyvateli se

obtížně nachází dostatek mladých chlapců se zájmem o fotbal. Dalším důvodem, proč zde neexistuje mládežnický fotbal je silná konkurence v okolí. Blízké Němčice a Nezamyslice stahují mladé hráče z takovýchto malých obcí a znemožňují tak vybudovat vlastní oddíl.

Nicméně absence mládežnických kategorií neznamena pro TJ Sokol Vrchoslavice žádnou katastrofu. Bezpochyby je finančně nákladné a časově náročné shánět neustále nové hráče, když klub nemá možnost brát z vlastních řad. Silní partneři, kteří poskytují dostatek finančních prostředků, jsou nutností existence a základem úspěchu fotbalu ve Vrchoslavicích. I taková politika klubu může mít úspěchy. Vrchoslavice hrají na špici okresního přeboru a jsou jasným aspirantem na postup do 1.B třídy.

### **Shrnutí konkurence**

Z vlastního pozorování, dotazování a sbírání informací z prostředí konkurence fotbalového klubu Němčice nad Hanou jsem dospěl k závěru, že drtivá většina fotbalových klubů má potřebné zázemí pro své hráče. Vesměs se všechny kluby orientují na rozvoj mládeže, s výjimkou výše zmíněných Vrchoslavic. Finanční situace je u velké části klubů svízelná, neobejde se bez dotací z města či obce. Hlavním zdrojem příjmů jsou pro mnoho klubů sponzorské příspěvky. Na této úrovni bývá zvykem, že do klubové kasy přispívají i samotní hráči, pořádáním různých zábav, plesů, společenských i kulturních akcí.

Z výsledků vlastního šetření dále vyplývá, že stále více oddílů uvažuje o sloučení s okolním týmem. Důvodem je hlavně úzká hráčská základna. Jen v nejbližším okolí Němčic, zhruba do 12 km, se nachází na devatenáct měst či obcí s fotbalovým klubem. Bereme-li v úvahu pouze kategorii dospělých, kde je nutností mít k dispozici alespoň šestnáct hráčů, dojdeme k číslu 304. Bohužel v současné době není zájem o fotbal v této oblasti takový, aby uspokojil personální nároky všech oddílů.

### **3.3.3. Veřejnost**

Fotbalový klub Němčice nad Hanou musí brát v úvahu širokou zainteresovanou veřejnost coby skupinu, která má skutečný nebo potenciální vliv na činnost oddílu a která má také zájem na bezproblémovém chodu a fungování fotbalového klubu.

Rozlišují se tyto kategorie veřejnosti:

*Interní veřejnosti* - zahrnuje vlastní zaměstnance na všech pozicích. Výběr vhodných zaměstnanců je jedním ze základních předpokladů dobrého fungování fotbalového klubu. Hlavní úděl práce leží na bedrech výkonného výboru fotbalového klubu, který je volen valnou hromadou fotbalového klubu. Ten potom rozhoduje o tom, kdo zaujme pozici trenéra, asistenta a vedoucího mužstva. Kvalitní trenér je nezbytnou nutností pro každý tým, který chce dosáhnout úspěchů. Velice důležitou osobou je hospodář, který má na starost péči o hrací plochu a údržbu areálu. Snaha o vytvoření kvalitního zázemí pro hráče i trenéry klade nároky na výsledky, ty jsou pak v případě úspěchu přímou cestou k získání dalších sponzorů a tím k zajištění kvalitnějšího fungování celého oddílu kopané.

*Občanská veřejnost* - jedná se především o fanoušky a příznivce fotbalu, kteří navštěvují domácí zápasy, ať už se jedná o domácí skalní fanoušky nebo příznivce z táborů hostů. Vždy je jim k dispozici zastřešená tribuna, sociální zařízení a možnost bohatého občerstvení. Fotbalový klub se snaží vytvářet pozitivní image na veřejnost.

*Vládní veřejnost* - je v kompetenci výkonného výboru věnovat pozornost i vládnímu vývoji a jeho dopadu na legislativu spojenou s činností fotbalového klubu. Vládní veřejnost je zároveň představována i magistrátem města Němčice nad Hanou a úřadem Olomouckého kraje, kteří vytvářejí místní prostředí, vyhlášky a mohou představovat partnery pro přímou spolupráci či podporu.

*Sdělovací prostředky* - média značně ovlivňují mínění některých obyvatel, podávají ucelený, někdy i zkreslený pohled na skutečnost. Mezi sdělovací prostředky, které mohou ovlivnit dění fotbalového klubu patří, webové stránky fotbalového klubu, webové stránky města Němčice nad Hanou, webové stránky týkající se dění v kraji, regionální deníky, týdeníky a tiskoviny, regionální televize a rádia.

### 3.3.4. Dodavatelé

Představují velmi široký sektor firem, se kterými bude fotbalový klub spolupracovat. První část dodavatelů budou tvořit firmy zajišťující samotnou výstavbu hřiště, tj. firmy dodávající materiál a provádějící stavební práce. Další dodavatel zajistí materiál a instalaci

automatického zavlažovacího zařízení. Dodávky některých firem budou jednorázové, jiné jako např. prostředky na hnojení a chemické ošetření budou pravidelné. Jiné firmy zase dodají zařízení na údržbu travnaté plochy, jako je sekačka, vertikutátor, propichovací válec aj. Oblast dodávání sportovní výstroje, jako jsou dresy, kopačky a soupravy, je úzce provázána se sponzory, kteří připívají velkou měrou na toto materiální zabezpečení.

### 3.4. SWOT analýza

SWOT analýza vychází z analýzy vnitřního prostředí – slabostí (Weaknesses – slabých stránek, nedostatků, které mohou vést ke strategickým nevýhodám) a sil (Strenghts – silných stránek, předností, které umožní získat převahu nad konkurencí) a z analýzy vnějších prostředí – hrozeb (Threaths – vnější nebezpečí, které mohou mít negativní dopad na podnik) a příležitostí (Opportunities – vnější podmínky prostředí, které mohou podnik ovlivnit příznivě).

Tato metoda pomůže fotbalovému klubu FK Němčice nad Hanou identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby spojené jak s jeho fungování, tak s projektem výstavby nového hřiště. Následující tabulka znázorňuje jednotlivé položky v rámci SWOT analýzy doplněné o jejich ohodnocení. Ohodnocení funguje následujícím způsobem. Přidělená váha nabývá hodnot od 0 do 7, kdy 0 představuje nejslabší váhu a 7 váhu nejsilnější. Body nabývají hodnot od 0 do 10, přičemž 0 je považována za nejnižší stupeň.

**Tabulka 3.4: SWOT analýza FK Němčice nad Hanou**

Silné stránky	Body	Váhy	Součin	Slabé stránky	Body	Váhy	Součin
▪ <b>silná mládežnická základna</b> (dva týmy přípravky, dva týmy žáků a tým dorostenců)	9	6	54	▪ <b>absence silného generálního sponzora</b>	7	6	42
▪ <b>podpora ze strany města</b> (dotace města na provoz a údržbu areálu)	7	5	35	▪ <b>slabá infrastruktura</b> (nedostatek parkovacích míst při domácích zápasech)	6	4	24
▪ <b>finanční dotace z blízké solární elektrárny</b>	8	5	40	▪ <b>nedostatek finančních prostředků klubu</b> (na rekonstrukce, modernizace, nákup hráčů)	8	7	56
▪ <b>stabilní vedení klubu a kvalitní trenér</b>	6	6	36	▪ <b>absence pozice ve vedení pro získávání</b>	7	5	35
▪ <b>bohatá historie klubu</b>	5	3	15				

▪ <b>snadná dopravní dostupnost</b> (železniční stanice, dálnice D1)	6	5	30	<b>sponzorů</b>	4	4	16
▪ <b>vhodné prostory pro moderní fotbalový trávník</b>	6	5	30	▪ <b>nedostatečná propagace klubu v regionálním tisku</b>	5	3	15
				▪ <b>výkonnostní výkyvy hráčů během sezóny</b>	6	5	30
				▪ <b>úzký hráčský kádr „A“ mužstva</b>	6	4	24
				▪ <b>nízká návštěvnost při domácích zápasech</b>			
Součet	-	-	240	Součet	-	-	242
<b>Příležitosti</b>	<b>Body</b>	<b>Váhy</b>	<b>Součin</b>	<b>Hrozby</b>	<b>Body</b>	<b>Váhy</b>	<b>Součin</b>
▪ <b>možnost výchovy talentovaných hráčů v mládežnických mužstvech</b>	9	7	63	▪ <b>konkurenční týmy z okolí (snaha přetáhnout kvalitní domácí hráče)</b>	7	5	35
▪ <b>rozvíjející se kvalita mládežnických kategorií</b>	8	6	48	▪ <b>snížení zájmu mládeže o fotbal v Němčicích</b>	6	4	24
▪ <b>možnost spolupráce s fotbalovými kluby v okolí</b>	6	5	30	▪ <b>nedostatek finančních prostředků na provoz fotbalového klubu</b>	8	6	48
▪ <b>zkvalitnění image klubu</b> (pomocí promo akcí, modernizací zařízení, lepších výkonů hráčů)	5	4	20	▪ <b>pád „A“ mužstva do nižší soutěže</b> (neatraktivní pro sponzory)	6	4	24
▪ <b>nalézt strategického partnera</b> (generálního sponzora)	8	6	48	▪ <b>současná nestála situace v celosvětové ekonomice</b>	6	5	30
▪ <b>zvýšený zájem sponzorů v případě úspěchu týmu</b>	6	4	24	▪ <b>vznik nových atraktivních sportů a jiných zájmových aktivit</b>	4	3	12
▪ <b>možnost čerpání dotací</b> (z města, z kraje, z ČMFS, ze strukturálních fondů EU)	8	7	56				
▪ <b>zvyšování množství volného času</b>	5	3	15				
Součet	-	-	304	Součet	-	-	173

*Zdroj: Vlastní vypracování, (2011).*

Silné stránky:  $240 : 7 = 34,3$

Slabé stránky:  $242 : 8 = 30,3$

Příležitosti:  $304 : 8 = 38$

Hrozby:  $173 : 6 = 28,8$

Z provedené SWOT analýzy fotbalové klubu vyplývá, že převažující kombinací jsou silné stránky a příležitosti. Fotbalový klub by tedy měl stále posilovat a zdokonalovat své silné stránky efektivním využíváním nabízených příležitostí. Nadále by se měl intenzivně věnovat výchově mládeže, ze které může v budoucnu vzejít i několik opravdových talentů, jako se tomu stalo již v minulosti. To může znamenat, v případě přestupu do týmů hrajících vyšší soutěže, přísun finančních prostředků do klubové kasy. Příležitosti, které mohou pro klub znamenat přísun tolik potřebných finančních prostředků, především pro realizaci projektu výstavby nového fotbalového hřiště, jsou možnosti čerpání dotací z města, kraje, ČMFS, i ze strukturálních fondů EU. Je v zájmu samotného klubu, aby těchto možností využil a zmodernizoval svůj areál. Jednou ze stěžejních příležitostí, na kterých by měl klub intenzivně zapracovat je hledání strategického partnera, který by se stal hlavním sponzorem FK Němčice nad Hanou. Samozřejmostí také je, že klub by se měl díky svým silným stránkám vyhnout možným hrozbám a své slabé stránky eliminovat využitím příležitostí.

### **3.5. Zdroje financování**

Finanční zajištění je nejdůležitější částí projektu. Bez potřebných finančních prostředků by nebylo možné realizovat daný projekt. Samotný fotbalový klub nedisponuje dostatkem finančních prostředků, aby mohl výstavbu fotbalové hřiště financovat ze svého vlastního rozpočtu. Proto bude financování projektu probíhat formou spolufinancování ze zdrojů regionálního operačního programu (dále jen ROP) Střední Morava a zdrojů města Němčice nad Hanou. Důvodem tohoto způsobu financování je také fakt, že nadační příspěvek, chcete-li dotace, až na výjimky nezabezpečuje plné profinancování projektu. Prakticky vždy je vyžadována spoluúčast dalších finančních zdrojů na financování projektu. Z prostředků ROP může být hrazeno až 85 % celkových nákladů spojených s realizací projektu, zbylých 15 % pokryje město ze svého rozpočtu.

### 3.5.1. Financování pomocí dotací

Česká republika získala od 1. května 2004 vstupem do Evropské unie možnost čerpat finanční prostředky ze Strukturálních fondů a Fondů soudržnosti EU sloužících ke snižování odchylek jednotlivých regionů EU a podpory hospodářské a sociální soudržnosti EU. Oblast strukturálních fondů je určena pro chudší nebo nějakým způsobem znevýhodněné regiony. V rámci České republiky bylo pro období 2007 – 2013 schváleno sedm regionálních operačních programů, které fungují v rámci programů Strukturální fondů EU na principu přerozdělování finančních prostředků prostřednictvím dotací na rozvojové projekty.

ROP Střední Morava představuje klíčový strategický dokument pro region soudržnosti Střední Haná (kraj Olomoucký a Zlínský) v programovém období EU 2007 – 2013. ROP Střední Morava vychází ze sociálně-ekonomických rozvojových priorit regionu a je zaměřen především na řešení problémů na regionální úrovni. ROP Střední Morava si klade za cíl zvýšení ekonomické vyspělosti, zlepšení konkurenceschopnosti regionu a životní úrovně jeho obyvatel. Pro ROP Střední Morava je vyčleněno téměř 19 mld. Kč ze strukturálních fondů Evropské unie (resp. z Evropského fondu pro regionální rozvoj) na programové období 2007 – 2013. Tyto finanční prostředky jsou určeny na realizaci kvalitních a smysluplných projektů v Olomouckém a Zlínském kraji s výraznými socioekonomickými efekty.

ROP Střední Morava se dělí na čtyři prioritní osy, na které bylo Evropskou komisí schváleno rozdělení finančních prostředků. Viz. tabulka č. 3.5

**Tabulka 3.5: Přehled oblastí podpory**

Prioritní osa	Oblast podpory
<b>Doprava</b>	Regionální dopravní infrastruktura Veřejná a bezmotorová doprava
<b>Integrovaný rozvoj a obnova regionu</b>	Rozvoj regionálních center, měst a venkova Podpora podnikání
<b>Cestovní ruch</b>	Integrovaný rozvoj cestovního ruchu Veřejná infrastruktura s služby Podnikatelská infrastruktura a služby Propagace a řízení
<b>Technická pomoc</b>	Podpora úkolů řídicího orgánu Podpora zvyšování absorpční kapacity regionu

*Zdroj: ROP Střední Morava – příručka pro žadatele*



Pokud chce fotbalový klub, prostřednictvím města Němčice nad Hanou, získat dotace ze Strukturálních fondů Evropské unie, potažmo z Regionálních operačních programů je nutné postupovat v souladu s platnou legislativou ČR a EU. Výčet nejdůležitějších nařízení, zákonů, vyhlášek a dalších dokumentů, které jsou pro žadatele závazné je uveden v příloze č. 1.

Aby mohl být projekt výstavby fotbalového hřiště financován pomocí prostředků ROP, musí žadatel o dotaci splňovat následující základní podmínky:

- Je si vědom následků vzniklých uvedením nesprávných údajů, které by vedly k případnému neoprávněnému čerpání finančních prostředků,
- ke dni předložení projektové žádosti musí mít vypořádány veškeré splatné závazky vůči orgánům státní správy a samosprávy,
- ke dni předložení projektu ani v uplynulých třech letech nebylo zahájeno řízení o konkurzu a vyrovnání, o úpadku a způsobu jeho řešení,
- není proti němu jako statutárnímu orgánu zahájeno nebo vedeno trestní řízení a nebyl odsouzen pro trestný čin, jehož skutková podstata souvisela s předmětem činnosti organizace nebo pro trestný čin hospodářský nebo trestný čin proti majetku,
- musí mít zajištěno dostatečné množství finančních prostředků na spolufinancování projektu, profinancování realizační fáze, pokrytí případných provozních ztrát po dobu povinné udržitelnosti projektu,
- projekt musí být v souladu s příslušnou legislativou České republiky a Evropské unie (zadávání veřejných zakázek, ochrana hospodářské soutěže, vliv na životní prostředí a rovné příležitosti, atd.),
- projekt, který je předmětem finanční dotace podle Smlouvy o poskytnutí dotace v příslušném období, pro které je finanční dotace přiznána, nečerpá příjemce prostředky z jiného dotačního programu ani z jiného programu financovaného Evropskou unií,
- musí respektovat pravidla vyplývající z platných dokumentů ROP Střední Morava a příslušné výzvy.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> ROP Střední Morava. Dostupné na [www: http://www.rr-strednimorava.cz/file/498/](http://www.rr-strednimorava.cz/file/498/)

Příjemce dotace musí zajistit udržitelnost (uchování) výsledků a výstupů projektu po dobu udržitelnosti projektu, která činí pět let od finančního ukončení projektu. Příjemce má povinnost udržet výstupy projektu a používat je k tomu účelu, který deklaroval v projektu a který je zakotven ve Smlouvě o poskytnutí dotace, v souladu s podmínkami stanovenými v dokumentaci pro žadatele a příjemce. Musí také předkládat monitorovací zprávy o zajištění udržitelnosti projektu. Příjemce také musí zajistit udržitelnost projektu a zejména monitorovacích indikátorů po dobu stanovenou ve Smlouvě o poskytnutí dotace. V případě, že tak neučiní, vystavuje se možným sankcím a pokutám.

Výše podpory z regionálního operačního programu může dosáhnout až 85 % z celkových nákladů na daný projekt. V případě plné podpory ze strany ROP by město získalo maximální možnou dotaci ve výši 85 % z celkových předpokládaných nákladů, které činí 2 mil. Kč. Dotace by tedy dosáhla výše přibližně 1,7 mil Kč. Zbývajících zhruba 300 tis. Kč je nutné pokrýt z rozpočtu města.

### 3.5.2. Financování vlastními zdroji

Financování vlastními zdroji se v tomto případě rozumí financování z rozpočtu města Němčice nad Hanou. Tato forma financování je nutná pro získání dotace z regionálního operačního programu Střední Morava. Město musí dofinancovat zbývajících 15 % nákladů spojených z výstavbou fotbalového hřiště. Spolufinancování z národních veřejných prostředků je zajišťováno v souladu se zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, ve znění pozdějších předpisů, se zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů a s vyhláškou MF 560/2006 Sb., o účasti státního rozpočtu na financování programů pořízení a reprodukce majetku.

Město Němčice nad Hanou má vyrovnaný rozpočet, jehož příjmy tvoří zejména příjmy daňové (daň z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti, ze samostatně výdělečné činnosti, z kap. výnosů, daň z příjmu právnických osob, DPH, daň z nemovitostí a nejvýznamnějším příjmem jsou poplatky za ukládání odpadků na místní skládce). Nedaňové příjmy tvoří příjmy ze služeb, z pronájmu bytů a pozemků, z úroků a splátky půjček.

Částka zhruba 300 tis. Kč, která je potřebná pro dofinancování projektu by neměla výraznější měrou zatížit rozpočet obce. Jinak by tomu bylo, kdyby měla radnice hradit veškeré náklady. To by znamenalo, že město by muselo výrazně zatížit svůj rozpočet a nebylo by schopno financovat jiné investiční projekty. I s ohledem na tyto okolnosti se jeví zvolená forma spolufinancování projektu pomocí dotací z ROP Střední Morava a z rozpočtu města jako nejlepší varianta.

## **4. Analýza financování výstavby fotbalového hřiště**

### **4.1. Obsah projektu**

Předmětem projektu je výstavba fotbalového hřiště ve městě Němčice nad Hanou. Hřiště bude k dispozici především členům fotbalového klubu. Prostory sloužící jako tréninkové hřiště pak budou přístupny široké veřejnosti, pro uskutečňování sportovních aktivit a trávení volného času. Přínosem tohoto projektu bude rozšíření sportovních aktivit v Němčicích nad Hanou, snížení sociopatogenních jevů na mládež, zlepšení sportovního a volnočasového vyžití a zvýšení kreditu města v rámci mikroregionu Němčicko.

#### **4.1.1. Stávající stav a navrhované řešení**

Fotbalové hřiště se nachází na okraji města Němčice nad Hanou jako součást městského sportovního areálu. Nedaleko od hřiště protéká řeka Haná. Na jižní a východní straně je hřiště kryto vzrostlou zelení. Podélná osa hřiště je orientovaná cca 5° na východ od severu. Hřiště má tvar obdélníka o rozměrech 105,0 x 71,85 metrů (šířka od obrubníků), kolem kterého je škvárový čtyřdráhový běžecký ovál délky 400m.

Povrch hřiště není proveden ve spádu a je nerovný (rozdíl mezi nejnižším a nejvyšším místem hrací plochy je 20 cm). Trávník je z více než 40% plochy zničen a napaden plevelem, vegetační vrstva je nevyhovující a plošná drenáž málo funkční. Na základě těchto nedostatků bude přistoupeno k celkové rekonstrukci travnaté plochy hřiště.

Rekonstrukcí hřiště se rozumí účelná přestavba se zásadní změnou a odstraněním všech negativně působících vlivů na prosperitu hřišťového trávníku a na snížení jeho funkčních vlastností, zejména požadovaného vytížení. Uvedení do nového stavu bude spojeno s odstraněním starého trávníku chemickým postřikem a upravením výšky terénu podél nového ohraničení hřiště (113,0 x 71,85 m). Dále bude provedena nová plošná drenáž s využitím stávajícího kanalizačního sběrače (ten bude vyčištěn, prodloužen o 14 m a zakončen novou šachtou) a nová konstrukce hrací plochy se spádovým profilem. Dojde také k výměně branek. Nové hřiště bude opatřeno automatickým zavlažovacím systémem.

#### 4.1.2. Konstrukční řešení

##### **Hrací plocha**

Bude provedeno nové ohraničení hrací plochy hřiště ze záhonového obrubníku ABO 4-5 do betonového lože s tím, že šířka zůstane 71,85 m, ale délka bude zvětšena o 2 x 4,0 m za oběma brankami, tzn. na 113 m. Stávající obrubníky budou vybourány, protože nedosahují potřebné výšky. Rozměry hřiště jsou navrženy na 105,0 x 65,0 m. Stávající branky budou odstraněny a nahradí je nové, které budou osazeny do základových patek o rozměrech 0,5 x 0,5 x 1,0 m. Tribuna je od hrací plochy oddělena běžeckou dráhou a chodníkem.

##### **Podloží hrací plochy**

Jako podloží bude sloužit stávající hrací plocha, na které bude odstraněn stávající trávník chemickým koncentrovaným postřikem Roundup a provedeno rotavátorování. Na takto upravené ploše bude ještě sejmuta po obvodu vrstva zeminy o průměrné tloušťce 16 cm v pásu šířky cca 5,0 m od nového ohraničení hrací plochy. V podloží budou vyhloubeny rýhy pro novou drenáž, základové patky pro osazení nových branek, výkop a konstrukce nové kanalizační šachty.

##### **Drenážní vrstva**

Drenážní vrstva bude provedena ze škváry o velikosti zrna 0 – 32 mm, která musí být čistá, bez popela a nespáleného uhlí a bez jílovitých součástí. Její tloušťka bude 5 – 15 cm (směrem od obrubníku ke středu hřiště) a bude již provedena ve spádu 0,5 % od středu hřiště s tzv. valbovým profilem. Viz příloha č. 2.

##### **Vegetační vrstva**

Vegetační vrstva bude provedena na drenážní vrstvu ve výše uvedeném spádovém profilu, její tloušťka bude 15 cm. Vrstva bude složena ze 60 % křemičitého písku o velikosti zrna 0 – 4 mm, který je důležitý pro zlepšení propustnosti vrstvy a zmenšení plasticity. Zbývající část bude tvořit 40 % ornice. Provádění vegetační vrstvy bude probíhat ve třech etapách. Nejprve bude navezena a urovňána polovina množství písku, vrstva o tloušťce 4,5 cm. Na ni bude rozprostřena v celkovém objemu ornice (asi 6 cm) a jako poslední bude proveden kryt z druhé poloviny množství písku (4,5 cm). Takto provedená vegetační vrstva bude střídavě v podélném a příčném směru 4 x rotavátorována do hloubky 12 cm. Nakonec proběhne vyrovnaní a uvalcování vegetační vrstvy.

### **Trávník setý**

Do připravené vegetační vrstvy bude provedeno založení trávníku setím šlechtěné směsi EU-ROGREEN RSM. Setí je možno provést buď ručně nebo strojově s dávkováním semene 30g/m<sup>2</sup>. V místech před branami bude provedeno hustější setí. Po osetí bude navezena a rozprostřena ochranná vrstva z křemičitého písku o tloušťce cca 1 cm. Tráva začne růst po 3 – 4 týdnech. Po celé toto období je zapotřebí celou plochu dostatečně zavlažovat. Když trávník doroste do výšky 5 – 6 cm, uválcuje se lehkým válcem (hmotnost 1 kg na 1 cm záběru válce), aby se podpořila tvorba kořenů. První sečení sekačkou s mimořádně ostrými listy rotujícími vodorovně se provede, když trávník dosáhne výšky 8 – 10 cm (po 6 – 7 týdnech). Toto sečení má uštíhnout z listů jen 2 – 3 cm, aby se neoslabila celá rostlina. Dalším sečením se trávník snižuje a ž na potřebnou výšku. Po prvním sečení se trávník přihnojí hnojivem EUROGREEN STARTER.

#### **4.1.3. Odvodnění a zavlažování**

##### **Odvodnění**

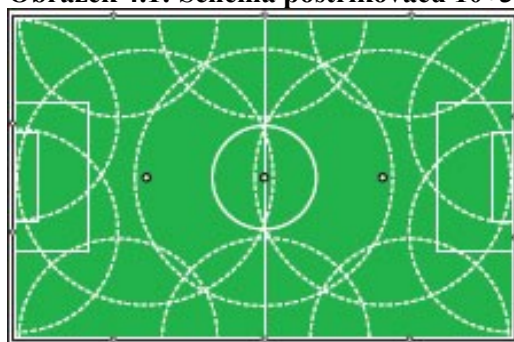
Je navržena nová příčná drenážní síť z flexibilních perforovaných trubek DN 80 mm kladených do štěrkopískového lože ve spádu 0,5 %. Délka jedné drenáže bude 70,0 m a vzdálenost jednotlivých drenáží od sebe 4,0 m. Obsyp je navržen ze štěrkopísku 0 – 32 mm. Nová příčná drenáž bude zaústěna do stávajícího podélného kanalizačního sběrače. Ten bude i se šachtami vyčištěn a zároveň prodloužen o 14 m. Nová část drenážního sběrače bude provedena z plastových trubek DN 140 mm kladených do pískového lože a ukončena šachtou běžného typu.

##### **Zvlažování**

Zavlažování bude probíhat pomocí automatického zavlažovacího systému. Ten bude fungovat zcela samočinně v pravidelně se opakujících cyklech postupně ve všech částech zavlažovaných ploch, tzv. sekcích. Výhodou tohoto dělení na sekce je možnost zavlažovat jednotlivé části kratší nebo delší dobu, vždy podle potřeby. Rozčlenění je nutné i s ohledem na vydatnost zdroje, velikosti čerpadla a dimenzi přívodního potrubí. Zavlažování celého objektu najednou by tedy nebylo ani výhodné a ani ekonomické. Jednotlivé sekce umožní dodávku vždy jen takového množství vláhy, které je na konkrétním místě požadováno.

Chod závlahy v sekcích bude řízen jednou centrální ovládací jednotkou s přednastaveným programem. Základním schématem je systém 10+2 nebo 10+3, tj. 10 půlkruhových postřikovačů kolem hrací plochy a dva nebo tři postřikovače v hrací ploše. Volba varianty je závislá na rozměrech zavlažované plochy. Konfigurace jen se třemi postřikovači v hrací ploše je maximálně příznivá pro hráče i strojní údržbu plochy. Nová hřiště s propustným skladebním profilem a výkonným trávnikem se bez automatické závlahy neobejdou, krátký cyklus se používá i před zápasem pro zrychlení hry. Následující obrázek ilustruje schéma rozmístění postřikovačů 10+3.

**Obrázek 4.1: Schéma postřikovačů 10+3**



*Zdroj: HRABĚ, F. Trávy a trávniky, (2003), s. 74.*

#### 4.1.4. Údržba hřiště

Ošetřování hrací plochy představuje značnou část provozních nákladů. Je to však neodmyslitelná součást péče o fotbalové hřiště. Výstavba fotbalového hřiště by sama o sobě, bez pravidelné a řádné péče o travnatou plochu a její regeneraci, přišla v niveč. Údržbu hřiště lze rozdělit do jednotlivých stupňů na denní údržbu, měsíční údržbu, jarní úpravy a generální opravy, přičemž v každém stupni je úprava důkladnější a komplexnější. K ošetřování fotbalových trávníků slouží převážně tyto procesy:

*Aerifikace (provzdušnění)* je mechanické ošetření trávnickové plochy zasahující do drnové a zejména vegetační vrstvy s cílem úpravy fyzikálních vlastností zhutnělého vegetačního substrátu (půdy) pro zlepšení jeho vzdušného a vlhkostního režimu a tím vytvoření vhodných podmínek pro regeneraci drnové části tj. zelené nadzemní kořenové hmoty.

*Vertikutace (pročesání)* je modifikací povrchové aerifikace tj. provzdušňování drnové vrstvy s cílem snížení množství staříny v nadzemní vrstvě, zvýšení cirkulace vzduchu, rychlosti

průsaku vody a živin do vegetační vrstvy, zvýšení přívodu světla k odnožovací zóně, podpory růstu kořenů a poškození a omezení růstu plevelů s přízemní růžicí.

*Přísev trávníků a drnování.* Jedná se o pravidelnou součást vylepšování oslabeného drnu u silně zatěžovaných fotbalových trávníků. Cílem je vylepšení části poškozeného drnu (především v brankovišti) a vylepšení drnu poškozeného chorobami a škůdci.

*Pískování.* Cílem pískování je zlepšení fyzikálních charakteristik povrchové části vegetačního substrátu a zlepšení podmínek pro odnožování trav. Provádí se 1 x za rok jako součást kompletních regeneračních opatření v letním období.

*Zatahování (smykování)* povrchu fotbalových trávníků je nutné provést z důvodů urovnání povrchu a rozhrnutí nerovností, rozmělnění válečků zeminy a substrátu po provedení verifikace a zapravení písku do dutin po verifikaci vegetační vrstvy a celkové urovnání povrchu hřiště.

Veškerá údržba a náklady s ní spojené se započítávají do provozních nákladů a budou financovány jako doposud, tedy z rozpočtu fotbalového klubu. Jedná se o nemalé částky, které by klub sám o sobě financoval velice obtížně. Město Němčice nad Hanou má vyčleněny ve svém rozpočtu finanční prostředky, kterými ve formě pravidelných ročních příspěvků spolufinancuje údržbu fotbalového hřiště a celého areálu fotbalového klubu.

## **4.2. Rozpočtové náklady**

Celkové náklady spojené s výstavbou fotbalového hřiště by neměly přesáhnout 2 mil. Kč. Do těchto nákladů se započítává projektová dokumentace, jednotlivé stavební práce a technologie. Náklady na vypracování projektové dokumentace by měly činit zhruba 28 tis. Kč. Náklady na jednotlivé stavební díly (zemní práce, konstrukce ze zemin, povrchové úpravy terénu, základy, podkladové vrstvy, potrubí, drenážní systém, bourání konstrukcí, přesun hmot, zámečnické konstrukce) by měly dosahovat výše okolo 1 350 tis. Kč. Zatravnění hřiště a automatický zavlažovací systém by měly navýšit rozpočet projektu o dalších 560 tis. Kč. Celý projekt bude financován formou spolufinancování z ROP, který pokryje 85 % nákladů a z rozpočtu města Němčice nad Hanou, které bude financovat zbylých 15 % nákladů.



### 4.3. Vyčíslení jednotlivých nákladů

V následujících tabulkách budou podrobně vyčísleny jednotlivé náklady spojené s výstavbou fotbalového hřiště ve sportovním areálu v Němčicích nad Hanou. Hodnoty jsou uváděny v Kč. Ceny vstupních faktorů ovlivňují cenu celého projektu, s ohledem na vývoj situace na světových ropných trzích nelze přesně určit cenu tohoto projektu, neboť rostoucí cena ropy se výrazně promítne do celkové ceny projektu, při jehož výstavbě je za potřeby těžké techniky. Tabulka 4-3-1 znázorňuje rozpis zemních prací s nákladovým ohodnocením každé z nich.

**Tabulka 4-3-1: Zemní práce**

<b>Položka</b>	<b>Množství v m<sup>3</sup></b>	<b>Cena v Kč</b>
Odkop zemin a hornin	280	33 500
Výkop pro kanalizační šachtu	95	20 410
Hloubení rýh pro kanalizaci a obrubníky	228	81 375
Odvoz přebytečné horniny	511	42 985
Poplatek za uložení zeminy na skládku	551	50 915
<b>Celkem zemní práce</b>		<b>229 185</b>

*Zdroj: Vlastní vypracování, (2011).*

Tabulka 4-3-2 znázorňuje položkový rozpis nákladů, jejich množství a cenu při zhotovování konstrukcí ze zemin.

**Tabulka 4-3-2: Konstrukce ze zemin**

<b>Položka</b>	<b>Množství v m<sup>3</sup></b>	<b>Cena v Kč</b>
Zásyp, zhutnění a obsyp drenážního potrubí	166	27 435
Štěrkopísek	277	45 387
<b>Celkem konstrukce ze zemin</b>		<b>72 822</b>

*Zdroj: Vlastní vypracování, (2011).*

V tabulce 4-3-3 je uvedena cena za vybudování základových patek potřebných pro konstrukci nových branek.

**Tabulka 4-3-3: Základy**

<b>Položka</b>	<b>Množství v m<sup>3</sup></b>	<b>Cena v Kč</b>
Základové patky pro zakotvení branek	4	11 286
<b>Celkem základy</b>		<b>11 286</b>

*Zdroj: Vlastní vypracování, (2011).*

V tabulce 4-3-4 lze pozorovat množství finančních prostředků vynaložených na tvorbu podkladové a drenážní vrstvy fotbalového hřiště, jejich popis a množství materiálu potřebného ke stavbě.

**Tabulka 4-3-4: Podkladové vrstvy komunikací**

<b>Položka</b>	<b>Množství v m<sup>2</sup></b>	<b>Cena v Kč</b>
Příplatek za lepidlost	487 m <sup>3</sup>	14 408
Podklad pro drenáž	546	18 885
Podklad ze štěrkopísku (1.složka veg. vrstvy)	8 119	162 126
Zřízení podsypu z ornice	8 119	54 568
Kryt ze štěrkopísku (3.složka veg. vrstvy)	8 119	162 126
Zřízení drenáží	8 119	170 535
<b>Celkem podkladové vrstvy</b>		<b>582 648</b>

*Zdroj: Vlastní vypracování, (2011).*

Tabulka 4-3-5 znázorňuje cenu trativodu drenážního potrubí, ve které je již započítána dodávka materiálu i jeho instalace.

**Tabulka 4-3-5: Potrubí z drenážek**

<b>Položka</b>	<b>Množství v m</b>	<b>Cena v Kč</b>
Trativody - drenážní trubky	1 874	85 583
<b>Celkem potrubí z drenážek</b>		<b>85 583</b>

*Zdroj: Vlastní vypracování, (2011).*

Doplňující práce prováděné na přilehlé komunikaci a na hřišti jsou zdokumentovány v tabulce 4-3-6.

**Tabulka 4-3-6: Práce na komunikaci**

<b>Položka</b>	<b>Množství</b>	<b>Cena v Kč</b>
Osázení záhonovým obrubníkem	370 m	29 233
Betonové lože pod obrubník	9 m <sup>3</sup>	19 839
Obrubník ABO	736 ks	26 928
<b>Celkem práce na komunikaci</b>		<b>76 000</b>

*Zdroj: Vlastní vypracování, (2011).*

Podstatnou sumu projektu tvoří finanční prostředky vynaložené na přesun hmot potřebné k výstavbě fotbalového hřiště. Zde se výrazně promítá nestálá situace na trhu s pohonnými hmotami a tak se může stát, že konečná částka nebude odpovídat té předpokládané, jak je uvedeno v tabulce 4-3-7.

**Tabulka 4-3-7: Přesun hmot**

<b>Položka</b>	<b>Množství v t</b>	<b>Cena v Kč</b>
Přesun hmot na zpevnění ploch	4 026	266 667
<b>Celkem přesun hmot</b>		<b>266 667</b>

*Zdroj: Vlastní vypracování, (2011).*

Odstranění konstrukce starého hřiště je nevyhnutelnou součástí vybudování nového projektu. Všechny položky, které souvisí s touto činností, jsou zaznamenány v tabulce 4-3-8.

**Tabulka 4-3-8: Bourání konstrukcí**

<b>Položka</b>	<b>Množství</b>	<b>Cena v Kč</b>
Vybourávání stávajícího obrubníku	210 m	4 925
Vybourávání stávajících branek	2 ks	1 008
Odvoz sutí na skládku	38 t	6 039
Poplatek za skládku	38 t	9 439
<b>Celkem bourání konstrukcí</b>		<b>21 411</b>

*Zdroj: Vlastní vypracování, (2011).*

V tabulce 4-3-9 jsou popsány zámečnické konstrukce a jejich ceny. Jedná se o osazení branek pomocí ocelových trubek o průměru 133 mm, pořízení branek a potřebných sítí.

**Tabulka 4-3-9: Konstrukce zámečnické**

<b>Položka</b>	<b>Množství</b>	<b>Cena v Kč</b>
Osazení fotbalových branek	292 kg	3 822
Fotbalová branka	2 ks	15 290
Sílonová síť na fotbalovou branku	2 ks	3 779
<b>Celkem konstrukce zámečnické</b>		<b>22 891</b>

*Zdroj: Vlastní vypracování, (2011).*

Moderní fotbalová hřiště se bez automatického zavlažovacího systému prakticky neobejdou. Jeho přednosti i energetické a provozní úspory přesvědčují o vhodnosti instalace takového systému. Tabulka 4-3-10 dokumentuje ceny za jednotlivé položky automatického zavlažovacího systému TORO 10+3.

**Tabulka 4-3-10: Automatický zavlažovací systém**

<b>Položka</b>	<b>Cena v Kč</b>
Zemní práce	38 865
Potrubí a příslušenství	42 320
Uzavírací armatury a příslušenství	14 300
Postřikovače a příslušenství	115 296
Ovládací systém	33 480
Doprava	4 000
<b>Celkem</b>	<b>248 261</b>

*Zdroj: Vlastní vypracování, (2011).*

Poslední část výstavby, tj. povrchové úpravy terénu, obnáší zatravnění hřiště. Firmy nabízejí různé alternativy zatravnění. Existuje varianta založení hřišťového trávníku drnováním, tj. položením předpěstovaného kobercového trávníku. Tato možnost je výhodná především pro kluby, které potřebují novou hrací plochu v co možná nejkratším termínu, protože na takto vytvořeném trávníku se dá hrát během několika dní. Nevýhodou této varianty je vysoká pořizovací cena. Druhou možností je založení hřišťového trávníku výsevem. Tato varianta je

finančně méně náročnější a proto k ní přistoupí také fotbalový klub Němčice nad Hanou. Tabulka 4-3-11 znázorňuje finanční výdaje za jednotlivé povrchové úpravy.

**Tabulka 4-3-11: Povrchové úpravy terénu**

<b>Položka</b>	<b>Množství</b>	<b>Cena v Kč</b>
Vyprofilování povrchu laserovým grederem	6 825 m <sup>2</sup>	156 975
Jemná modelace, výsev, pohnojení, zapravení	6 825 m <sup>2</sup>	122 850
Osivo – hřišťová směs	205 kg	26 650
Hnojivo zásobní a startovací	410 kg	5 330
<b>Celkem povrchové úpravy terénu</b>		<b>311 805</b>

*Zdroj: Vlastní vypracování, (2011).*

Následující tabulka 4-3-12 zaznamenává souhrnně všechny náklady spojené s výstavbou fotbalového hřiště. Jsou zde popsány jednotlivé stavební díly a jejich cena. Hodnoty jsou uváděny v Kč podle toho, jak se momentálně vyvíjí situace na trhu.

**Tabulka 4-3-12: Souhrnné náklady**

<b>Položka</b>	<b>Cena v Kč</b>
Projektová dokumentace	28 000
Zemní práce	229 185
Konstrukce ze zemin	72 822
Základy	11 287
Podkladové vrstvy komunikací	582 645
Potrubí z drenážek	85 583
Doplňující práce na komunikaci	76 000
Přesun hmot	226 667
Bourání konstrukcí	21 411
Konstrukce zámečnické	22 891
Automatický zavlažovací systém	248 261
Povrchové úpravy terénu	311 805
<b>Celkem</b>	<b>1 916 557</b>

*Zdroj: Vlastní vypracování, (2011).*

## 5. Shrnutí výsledků šetření

Z provedené PESTLE analýzy makroprostředí vyplývá, že podstatný vliv na město a na investiční projekty v něm prováděné má především politicko – právní prostředí, které vydává a reguluje všechny zákony, vyhlášky a nařízení, týkající se výstavby fotbalového hřiště. Určitý vliv má přirozeně také ekonomické prostředí, které v globálním měřítku, zejména v posledních měsících, nevykazuje příliš pozitivní vývoj. To může negativně ovlivnit případné dotace z krajů a měst na projekty podobného typu jako je výstavba fotbalového hřiště. Z hlediska sociálního prostředí je pozitivním zjištěním kladný přirozený přírůstek obyvatelstva (tj. vyšší natalita než mortalita). Technologické prostředí vykazuje pravidelně množství modernizací a inovací, proto je vhodné sledovat dostupné technologie, které slouží ke kvalitnějšímu, rychlejšímu a pohodlnějšímu procesu výstavby fotbalových hřišť a jiných projektů se sportovní tematikou. Legislativní prostředí obsahuje řadu zásadních novelizací zákonů a dalších nařízení, které musí sledovat především firma, která bude mít na starost výstavbu fotbalového hřiště. S tím také úzce souvisí dodržování zákonů během stavebních prací, které se týkají ekologie.

Při analýze mikroprostředí bylo zjištěno, že konkurence fotbalového klubu Němčice nad Hanou je značná. Plyne to z oblíbenosti fotbalu jako takového. Znamená to však řadu nepříjemností pro kluby, které nemají vlastní mládežnické kategorie, nemohou tedy získávat hráče pro týmy dospělých z vlastních řad a musejí sáhnout k finančně náročnějším alternativám, jako je hostování nebo přestup hráče. Většina fotbalových klubů z okolí se také musí vypořádávat s nepříznivou finanční situací.

Z výsledků provedené SWOT analýzy vyplývá, že převažující kombinací jsou silné stránky a příležitosti. Fotbalový klub by tedy měl zdokonalovat své silné stránky efektivním využíváním nabízených příležitostí.

Nejdůležitějším prvkem při realizaci daného projektu je dostatek finančních prostředků. V tomto případě bude financování projektu probíhat formou spolufinancování z prostředků regionálního operačního programu Střední Morava a z rozpočtu města Němčice nad Hanou. Finanční zdroje ze strukturálních fondů EU pokryjí až 85 % nákladů spojených s realizací projektu, zbylých 15 % nákladů pokryje město ze svého rozpočtu.

Aby byla fotbalovému klubu, potažmo městu, poskytnuta dotace na výstavbu fotbalového hřiště musí jako žadatel splňovat řadu přísných podmínek. Celá žádost o dotaci je z administrativního hlediska velmi náročná, proto je nesmírně důležité, mít dostatek informací o tom, jak má projekt vypadat a které požadované náležitosti musí obsahovat.

Samotná výstavba již bude probíhat zcela v režii firmy, se kterou bude sepsána smlouva o dílo. Vzor smlouvy o dílo je k nahlédnutí v příloze č. 3. Celý projekt bude odpovídat předepsaným normám a zákonům. Součástí výstavby bude také instalace moderního automatického zavlažovacího systému. Způsob založení hřišťového trávníku výsevem bude pro klub znamenat vedle finančních úspor také jisté výdaje. Z pochopitelných důvodů nebudou moci týmy Němčic hrát utkání na domácí půdě přibližně půl roku. Délka tohoto období se bude odvíjet od intenzity hnojení a druhu používaného hnojiva. Hráčům fotbalového klubu poskytne azyl nejbližší obec Vrchoslavice. Umožní týmům Němčic odehrát svá domácí utkání na jejich hřišti za určitou finanční kompenzaci.

Celkové náklady na výstavbu fotbalové hřiště ve sportovním areálu v Němčicích nad Hanou by měly dosahovat výše cca 1 920 000 Kč. Tato suma v sobě obsahuje vypracování projektové dokumentace, jednotlivé stavební práce a technologie.

## 6. Závěr

Diplomová práce byla rozdělena do šesti kapitol. V první z nich bylo uvedeno, čím se práce bude zabývat, jaký bude její cíl a metody, které budou použity k jeho dosažení.

V teoretické části byly popsány investice včetně fází investičního procesu a kritérií investičního rozhodování. Dále zde byly klasifikovány investiční projekty podle nejvýznamnějších hledisek. Důležitou část první kapitoly tvoří zdroje financování, které zde byly podrobně popsány a rozděleny. Součástí této kapitoly jsou také metody a techniky, které byly potřebné k dosažení stanovených cílů.

Obsahem třetí kapitoly je analýza prostředí. To zde bylo zkoumáno jak z hlediska makroprostředí, tak také mikroprostředí. Součástí analýzy byla také důkladně provedená SWOT analýza. Dále byly v této kapitole navrženy a popsány způsoby financování projektu výstavby fotbalového hřiště.

Ve čtvrté kapitole je podrobně popsán daný projekt, doplněný o popis stávajícího stavu a navrhovaného řešení, je zde rozpracováno také konstrukční řešení. Součástí této kapitoly jsou rozpočtové náklady spojené s projektem a jejich jednotlivé vyčíslení. V předposlední kapitole jsou shrnuty výsledky šetření. Poslední kapitola obsahuje závěrečné shrnutí.

Splnil jsem cíle své diplomové práce, které jsem si na počátku stanovil. Analyzoval jsem prostředí a navrhl možné způsoby financování výstavby fotbalového hřiště. Jak jsem již uvedl v úvodu, toto téma jsem si vybral z důvodu osobní zainteresovanosti na tom, aby se tento projekt zrealizoval. Doufám tedy, že má práce bude jedním z kroků, které povedou k úspěšné realizaci celého projektu.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BLOCK, S. B.; HIRT, G. A. *Foundation of Financial Management*. Academic Internet Publishers Incorporated, 2006. 424 p. ISBN-13: 9781428811102.
2. DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, rizika, flexibilita*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 80-86119-58-0.
3. DURDOVÁ, Irena. *Sociálně ekonomické aspekty sportu*. 1.vyd. Ostrava. VŠB Technická univerzita Ostrava, 2004, 92s. ISBN 80-7329-075-8.
4. DURDOVÁ, I. *Sportovní management*. 1.vyd. Ostrava. VŠB Technická univerzita Ostrava, 2002, 122 s. ISBN 80-248-0130-2.
5. FOTR, J.; SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
6. GRÜNWALD, R; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s ISBN 978-80-86929-26-2.
7. HRABĚ, F. a kol., *Trávy a travníky, co o nich ještě nevíte*. Vyd. Petr Baštan Olomouc. 2003. 158s. ISBN 80-903275-0-8.
8. KOTLER, Philips.; KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 720 s. ISBN 978 – 80 – 247 – 1359 - 5.
9. MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2.vyd. Praha: Ekopress, 2009. 634 s. ISBN 979-80-86929-49-1.
10. NOVOTNÝ, J. a kol. *Ekonomika sportu*. 1.vyd. Praha: ISV, 2005. 118s. ISBN 80-245-097-2.
11. ONDŘEJ, J. *Trávník základ zahrady*. Grada Publishing. 1997. 118s. ISBN 80-7169-478-9.
12. RIEDEL, J.; JIN, J.; GAO, J. *Investment, Finance and Reform*. Princeton University Press, 2007. 199 p. ISBN 978-0-691-12562-6.
13. SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2.vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
14. SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: GRAA PUBLISHING, 2007. 480 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

15. VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 477 s. ISBN 80-86929-01-0.
16. VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86-119-21-1.
17. VLACHYNSKÝ, K. a kol. *Podnikové finance*. IURA EDITION, 2006. 482 s. ISBN 80-807-8029-3.

### Internetové zdroje:

18. ČSÚ [online]. Posl. revize 2011, [cit. 2011-01-11]. Dostupné na www: <<http://www.olomouc.czso.cz/xm/ediciplan.nsf/p/13-7113-05>>.
19. *Marketingová situační analýza a predikace vývoje*. [online]. Bez revize, [cit. 2011-02-15]. Dostupné na www: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj/1001663/55094/>>.
20. *Němčice nad Hanou* [online]. Posl. revize 2011, [cit. 2011-02-09]. Dostupné na www: <<http://www.nemcicenh.cz/index.php?id=2088&lid=CZ&oid=221521>>.
21. *Nezaměstnanost v Olomouckém kraji* [online]. Posl. revize 2011, [cit. 2011-02-15]. Dostupné na www: <[http://www.olomouc.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/nezamestnanost\\_v\\_olomouckem\\_kraji\\_k\\_31\\_1\\_2](http://www.olomouc.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_olomouckem_kraji_k_31_1_2)>.
22. *Regionální rada regionu soudržnosti Střední Morava* [online]. Posl. revize 2011, [cit. 2011-02-18]. Dostupné na www: <<http://www.rr-strednimorava.cz/file/498/>>.
23. *Smlouva o dílo* [online]. Posl. revize 2011, [cit. 2011-03-09]. Dostupné na www: <<http://www.euroekonom.cz/vzor-smlouva-o-dilo.php>>.
24. *Slavoj Kojetín* [online]. Posl. revize 2011, [cit. 2011-02-09]. Dostupné na www: <<http://www.slavojkojetin.wz.cz/>>.
25. *TJ Haná Nezamyslice* [online]. Posl. revize 2011, [cit. 2011-02-09]. Dostupné na www: <<http://www.tjhana.estranky.cz/>>.
26. *TJ Sokol Vrchoslavice* [online]. Posl. revize 2011, [cit. 2011-02-09]. Dostupné na www: <<http://www.fotbalvrcho.wgz.cz/>>.

## SEZNAM ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
ČMFS	Českomoravský fotbalový svaz
EU	Evropská unie
FCF	volné peněžní toky
IS	informační systém
IT	informační technologie
MF	ministerstvo financí
MPSV	ministerstvo práce a sociálních věcí
odst.	odstavec
resp.	respektive
ROP	regionální operační program

## PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. dubna 2011

.....Bc. Radek Hruda.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Chvátalova 50, Němčice nad Hanou 798 27

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 – Legislativa ROP

Příloha č. 2 – Drenážní systém fotbalového hřiště

Příloha č. 3 – Vzor smlouvy o dílo. Převzato z www: <<http://www.euroekonom.cz/vzor-smlouva-o-dilo.php>>.

## **Příloha č. 1 - Legislativa ROP**

### **Legislativa a dokumenty na evropské úrovni**

#### *Legislativa:*

- Nařízení Rady (ES) č. 1083/2006 ze dne 11. července 2006 o obecných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu a Fondu soudržnosti a o zrušení nařízení (ES) č. 1260/1999, OJ L 210, 31. 7. 2006 (dále „obecné nařízení“)
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1080/2006 ze dne 5. července 2006 o Evropském fondu pro regionální rozvoj a o zrušení Nařízení (ES) č.1783/1999, OJ L 210, 31. 7. 2006
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1081/2006 ze dne 5. července 2006 o Evropském sociálním fondu a o zrušení Nařízení (ES) č. 1784/1999
- KOM (2005) 299 v konečném znění – Sdělení Komise – Politika soudržnosti pro podporu růstu a zaměstnanosti – Strategické obecné zásady Společenství, 2007- 2013
- Nařízení Komise (ES) č. 1828/2006 ze dne 8. 12. 2006, kterým se stanoví prováděcí pravidla k Nařízení Rady (ES) č. 1083/2006 o obecných ustanoveních týkajících se Evropského fondu pro regionální rozvoj, Evropského sociálního fondu a Fondu soudržnosti a k Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1080/2006 o Evropském fondu pro regionální rozvoj (dále „prováděcí nařízení“)
- Pokyny k regionální podpoře na období 2007 – 2013, OJ C 54, 4. 3. 2006
- Nařízení komise č. 1628/2006 ze dne 24. října 2006, o použití článků 87 a 88 Smlouvy o ES na vnitrostátní regionální investiční podporu
- Rozhodnutí Rady ze dne 6. října 2006 o strategických obecných zásadách Společenství pro soudržnost (2006/702/ES)
- Smlouva o založení Evropského společenství (dále jen Smlouva)

#### *Důležité dokumenty:*

- Strategické obecné zásady Společenství
- Třetí zpráva o pokroku v oblasti soudržnosti: K novému partnerství pro růst,zaměstnanost a soudržnost

- Společně k růstu a zaměstnanosti: Nový začátek lisabonské strategie (sdělení předsedy EK zasedání Evropské rady)
- Pracovní dokument pro rozvoj měst

### **Legislativa a dokumenty na národní úrovni**

#### *Legislativa:*

- Zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 490/2003 Sb., o vydání Klasifikace územních statistických jednotek (ČRNUTS), ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 420/2004 Sb., o přezkoumávání hospodaření územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 138/2006 Sb., změna zákonů v souvislosti s přijetím zákona o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 114/1992 Sb. o ochraně přírody a krajiny, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů
- Usnesení vlády ČR č. 235/1998 o Zásadách regionální politiky vlády
- Usnesení vlády ČR č. 40/1999 o zabezpečení přípravy pro využívání Strukturálních fondů a Kohezního fondu Evropské unie
- Usnesení vlády ČR č. 245/2005 k postupu přípravy České republiky na čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů a z Fondu soudržnosti Evropské unie v letech 2007 až 2013
- Usnesení vlády ČR č. 470/2001 k návrhu Národního rozvojového plánu (aktualizované znění)
- Usnesení vlády ČR č. 1242/2004 k návrhu Strategie udržitelného rozvoje České republiky

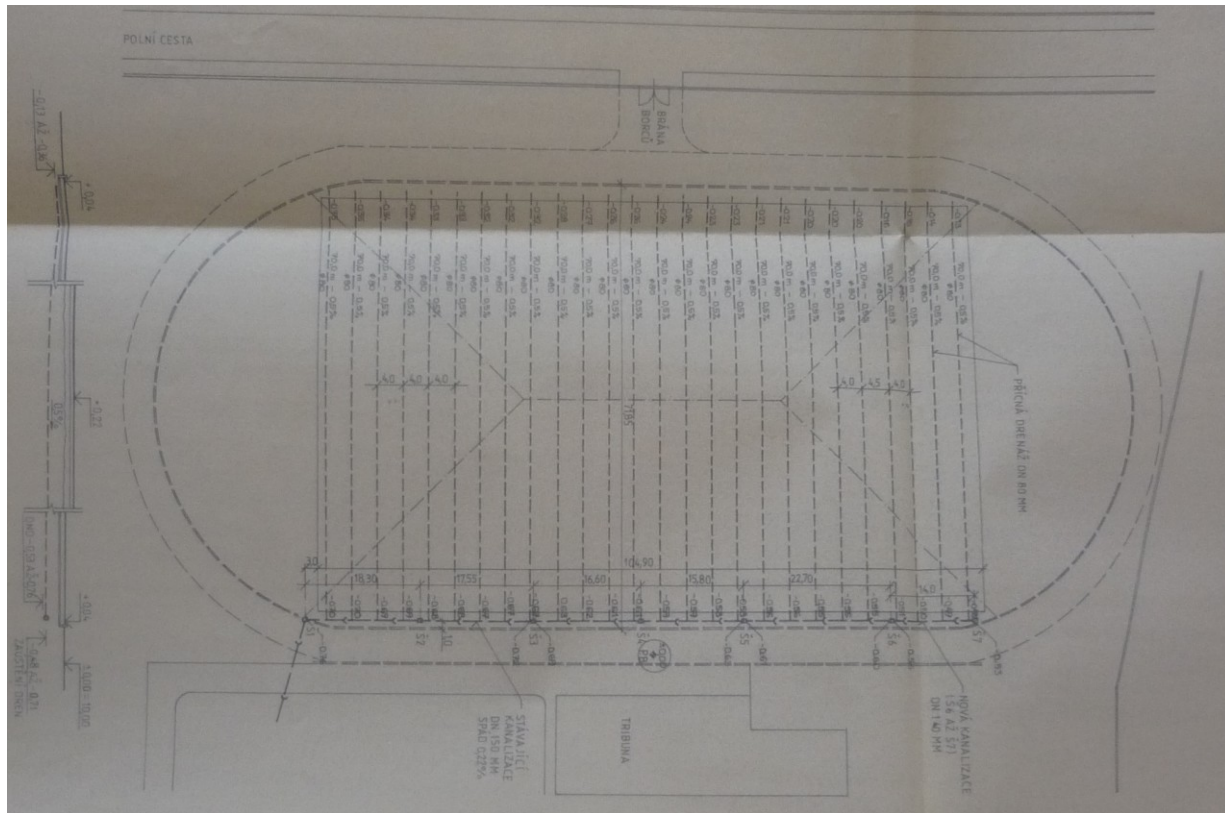
- Usnesení vlády ČR č. 984/2005 k návrhu Strategie hospodářského růstu České republiky
- Usnesení vlády ČR č. 730/1998 o Programu obnovy venkova

*Důležité dokumenty:*

- Národní strategický referenční rámec ČR 2007 – 2013 (verze červenec 2007)
- Národní rozvojový plán ČR 2007 – 2013
- Národní lisabonský program 2005 – 2008 / Národní program reforem České republiky
- Strategie udržitelného rozvoje ČR
- Strategie regionálního rozvoje ČR
- Strategie hospodářského růstu ČR 2005 – 2013
- Politika územního rozvoje ČR



## Příloha č. 2 – Drenážní systém fotbalového hřiště



## Příloha č. 3 – Vzor smlouvy o dílo

### Smlouva o dílo

*uzavřena v souladu s ustanovením § 536 a následujících zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů*

Smluvní strany:

**1.**

...údaje o objednateli.....

...údaje o objednateli.....

...údaje o objednateli.....

dále jen „objednatel“,

a

**2.**

.....

se sídlem .....

IČ: .....

zastoupena .....

dále jen „zhotovitel“,

uzavírají na základě vzájemné shody tuto

**Smlouvu o dílo**

### Článek I.

#### Předmět smlouvy

Předmětem této smlouvy je zhotovení ..... (dále jen díla).

Specifikace díla: .....

### Článek II.

### **Doba plnění**

1. Zhotovitel se zavazuje na základě této smlouvy provést dílo v době

od ..... do .....

2. Smluvní strany se dohodly, že dílo bude provedeno v těchto etapách:

a) přípravné práce, které zahrnují:

..... do .....

b) hlavní stavba, která zahrnuje:

..... do .....

c) dokončovací práce, které zahrnují:

..... do .....

3. Zahájení díla je podmíněna předáním kompletní projektové dokumentace objednatelem zhotoviteli, o čemž bude proveden záznam.

4. Pokud nebude projektová dokumentace předána objednatelem v dohodnutém termínu, prodlužuje se doba zahájení díla o stejný počet dní o který se objednatel opozdí s předáním projektové dokumentace. O stejný počet dní se zároveň prodlužuje termín vyhotovení díla.

5. Za pozdní předání projektové dokumentace objednatelem zhotoviteli si strany dohodly smluvní pokutu ve výši .....

### **Článek III.**

#### **Cena za dílo**

1. Cena za provedení díla v rozsahu této smlouvy činí:

..... Kč bez DPH.

..... Kč DPH

celkem ..... Kč

### **Článek IV.**

#### **Platební podmínky**

1. Cena za provedení díla bude uhrazena ve třech splátkách a to následujícím způsobem:

První splátka ve výši ..... Kč bude uhrazena nejpozději do .....

Druhá splátka ve výši ..... Kč bude uhrazena nejpozději do .....

Třetí splátka ve výši ..... Kč bude uhrazena nejpozději do .....

2. Veškeré náklady, které vzniknou zhotoviteli nad rámec této smlouvy je zhotovitel povinen neprodleně oznámit objednateli.

3. Náklady nad rámec této smlouvy dle bodu 2 tohoto článku mohou být zhotoviteli uhrazeny pouze pokud takové náklady objednatel uzná jako oprávněné. Na úhradu nákladů za provedení díla nad rámec této smlouvy nemá zhotovitel právo vyjma případu, kdy takové náklady objednatel uzná a rozhodne se je zhotoviteli uhradit.

4. Za nesplnění termínu plnění dle čl. II zaplatí zhotovitel objednateli sankci ve výši 0,05 % z celkové ceny díla za každý i započatý den prodlení. Sankci zaplatí zhotovitel na účet objednatele do 10 dnů ode dne uplatnění sankce.

5. Za prodlení s úhradou splátek ceny za provedení díla zaplatí objednatel zhotoviteli na jeho účet sankci ve výši 0,05 % dlužné částky, a to za každý i započatý den prodlení. Sankci zaplatí objednatel na účet zhotovitele do 10 dnů ode dne uplatnění sankce.

## **Článek V.**

### **Záruční doba**

1. Na předmět této smlouvy poskytuje zhotovitel objednateli záruční dobu v délce ..... měsíců (roků).

2. Záruční doba začíná běžet dnem podpisu záznamu o splnění, předání a převzetí díla.

3. Vady díla bude objednatel v průběhu záruční doby reklamovat písemně na adrese zhotovitele. Zhotovitel bezplatně odstraní reklamovanou vadu v místě objednatele v dohodnutém termínu. O dobu odstraňování vady se prodlužuje záruční doba.

4. Případné neodstranitelné vady, které budou bránit užívání předmětu smlouvy, nahradí zhotovitel objednateli novým, bezvadným plněním.

## **Článek VI.**

### **Součinnost**

1. Pro splnění předmětu této smlouvy poskytne objednatel zhotoviteli nezbytnou součinnost v tomto rozsahu:

- .....
2. Omezení nebo neposkytnutí součinnosti dle odst. 1 tohoto článku neovlivní kvalitu plnění předmětu této smlouvy, může se však projevit v prodloužení termínu plnění. Na takovou okolnost je zhotovitel povinen písemně a neprodleně upozornit objednatele, současně s návrhem nového termínu plnění.

## **Článek VII.**

### **Platnost smlouvy**

1. Tato smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu zástupci smluvních stran.

## **Článek VIII.**

### **Závěrečná ustanovení**

1. Ustanovení neupravená touto smlouvou se řídí obecně platnými právními předpisy České republiky, zejména zákonem č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v platném znění.
2. Změny a doplnění této smlouvy jsou možné pouze v písemné podobě a na základě vzájemné dohody obou smluvních stran.
3. Tato smlouva se uzavírá ve dvou vyhotoveních, z nichž každá smluvní strana obdrží jedno.
4. Obě smluvní strany prohlašují, že si tuto smlouvu před podpisem přečetly, porozuměly jejímu obsahu, s obsahem souhlasí, a že je tato smlouva projevem jejich svobodné vůle.

V ..... dne .....

.....  
podpis zástupce objednatele

.....  
podpis zástupce zhotovitele